



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakaskannattavuuden kehittäminen tukku- kaupan PK-yrityksessä

Case: Tuotannon toimintolaskentamalli

Salmenkaita, Maija

2018 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskannattavuuden kehittäminen tukkukaupan PK-
yrityksessä
Case: Tuotannon toimintolaskentamalli

Maija Salmenkaita
Tulevaisuuden johtaminen ja
asiakaskaslähtöinen
palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Maija Salmenkaita

Asiakaskannattavuuden kehittäminen tukkukaupan PK- yrityksessä
Case: Tuotannon toimintolaskentamalli

Vuosi

2018

Sivumäärä

84

Tämä opinnäyte on rakenteeltaan työelämlähtöinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on luoda uutta tietoa ja uusia näkökulmia asiakaslähtöisemmän johtamisen kehittämisen ja siihen rinnastettavien strategisten päätösten tueksi. Tarkoituksena on tutkia millaisin toimenpiteiden ja työkaluin asiakaskannattavuutta voidaan kehittää tukkukaupan PK -yrityksessä. Tutkimuksellisenä tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuden seurannan nykytila ja siihen rinnastettavat kannattavuustekijät ja kehittämiskohteet, joiden avulla tuotepohjaisesta kannattavuuslaskennasta voidaan siirtyä asiakassuhteen kannattavuuteen perustuvaan laskentaan. Tutkimuksen tehtävänä on myös havainnoida mahdolliset haasteet ennen asiakasratkaisun kehittämistä ja ratkaisun suunnittelu- ja toteutusvaiheessa.

Kehittämistavoitteena oli tuottaa strategiatyön tueksi konkreettinen laskentamalli, toimintolaskentamalli, joka mahdollistaa yksityiskohtaisemman asiakaskannattavuuden analysoinnin sen tuomien hyötyjen näkökulmasta ja joka on skaalattavissa useisiin eri yritysorganisaatioihin. Tutkimuskohteeksi rajattiin kaksi identtistä tuotantokokonaisuutta, joiden kannattavuutta peilattiin toimintolaskentamallia hyödyntäen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaskannattavuutta, -johtamista ja toimintolaskentaa. Empiria perustuu kvalitatiiviseen tapaustutkimusmenetelmään. Tutkimusaineisto kerättiin kokousmuistioista, työvaihekirjauksista sekä opiskelijan kehittämishankkeen aikana tehdyistä havainnoista. Havainnoinnin osalta kiinnitettiin huomiota asiakasnäkökulman huomioimiseen niin toimintojen tehostamisen kuin asiakashinnoittelun näkökulmasta. Myös työntekijöiden sitoutuneisuutta onnistuneen kehittämishankkeeseen läpiviemiseksi tarkkailtiin.

Tulosten pohjalta voidaan todeta toimintolaskennan ja siihen rinnastettavien poikkeamien eliminoinnin tuovan lisäarvoa tuotehinnoittelussa ja toimintojen tehostamisessa johtamiskäytäntöjen tueksi. Toimintolaskentamallin avulla saavutetut asiakaskannattavuustiedot auttavat asiakassuhteiden jatkuvassa kehitystyössä sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Tutkimus osoittaa, että asiakaskannattavuusanalyysin toteuttamiseen liittyy useita haasteita. Mittaaminen ja toimintojen seuraaminen nähdään usein toimenpiteinä, joiden toteutukset eivät ole rationaalisia tai helposti todennettavia. Asiakkaat käyttävät organisaation eri osastojen toimintoja ja palveluita, joten kokonaiskuvan muodostaminen on vaikeaa ilman eri osastojen välistä tiivistä sisäistä kommunikointia. Toimintojen seuranta vie aikaa ja organisaatioiden on vaikea muodostaa selkeää kuvaa kunkin asiakkaan palvelemiseen tarvittavista toiminnoista ja niiden edellyttämästä resurssitarpeesta. Kustannusten kohdistaminen koetaan monimutkaisena käytäntönä, joten se usein jätetään ottamatta mukaan laskentaan. Nämä ovat esimerkkejä arkipäivän tilanteista, joita asiakaskannattavuuden selvittämisessä usein kohdataan pelkän perinteisen kustannuslaskentainformaation kautta. Toimintolaskentamalli pystyy vastaamaan toimintopohjaisen lähestymisen ja aidon kustannusten kohdistamisen kautta näihin ongelmiin.

Asiasanat: Asiakaskannattavuus, asiakaspääoma, asiakkuuden arvon johtaminen, toimintolaskenta, toimintojohtaminen

Maija Salmenkaita

**Developing Customer Profitability in a Small Wholesale Company
Case: Activity-based Costing Model in Production**

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2018 | Pages | 84 |
|------|------|-------|----|

This master's thesis is an academic development project. Using working life approach, the thesis seeks to create new information and perspectives on supporting customer-centered leadership and related strategic decisions. The project aims at defining which methods and tools can be used in developing customer profitability in an SME (small and medium-sized) wholesale company. This is done by determining the current status of the company's customer profitability monitoring, related profitability factors and development needs. Consequently, the objective is to provide tools for the company to transition from a product-based profitability approach to a customer-based profitability approach. Furthermore, the thesis aims at recognizing possible challenges both prior to developing customer solutions and during their planning and execution phases.

On a more concrete level, the objective is to bring forward an activity-based costing model to support strategic decision making in the company. The model allows more detailed analysis on customer profitability and is scalable to different corporate businesses. The activity-based costing model was used to determine the profitability of two identical production systems.

The theoretical framework discusses customer profitability and leadership and activity-based calculation. The empirical part of the study is based on a qualitative case study. The research material was gathered from meeting memos and different work entries and records. Additionally, observation was used to pay attention to the customer perspective from the point of view of optimizing processes and pricing. Observation also provided information on employee engagement in completing a successful development project.

According to the findings, it can be noted that activity-based calculation and the elimination of related abnormalities create added value in pricing and process optimization, and thus support leadership practices. Customer profitability information acquired through the activity-based costing model can be seen as supporting the ongoing development of customer relationships on both strategic and operational levels.

The thesis shows that analyzing customer profitability can be challenging. Measuring and process monitoring are often seen as irrational activities that are not easily distinguishable. Because customers use the services of different departments, it is difficult for them to have a clear understanding of the full process without close internal communication between the departments. Process monitoring is also seen as time consuming and the departments have a hard time determining the processes and resources needed to serve each customer. Additionally, cost alignment is perceived as a complicated activity, which is why it is often left out from the calculation. These are examples of everyday situations in traditional customer profitability calculation. The activity-based costing model can address these issues through an activity-based approach and real cost allocation.

Keywords: Customer profitability, customer equity, customer value leadership, activity-based costing model, process leadership

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 7 |
| 1.1 | Opinnäytetyön lähtökohdat, rajaus ja tutkimuskysymykset | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rakenne | 9 |
| 1.3 | Kohdeyritys ja sen kuvaus | 9 |
| 2 | Asiakaskannattavuus ja asiakaspääoma | 10 |
| 2.1 | Asiakasstrategia ja -segmentointi | 12 |
| 2.2 | Tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen | 14 |
| 2.3 | Asiakasymmärrys ja -johtamisen ajantasaiset työkalut | 15 |
| 2.4 | Asiakaskeskeisesti ajatteleva ja toimiva organisaatio | 16 |
| 2.5 | Asiakastyökalut asiakaskannattavuuden todentamisessa | 19 |
| 2.6 | Asiakaskannattavuuden laskeminen | 20 |
| 2.6.1 | Retrospektiivinen asiakaskannattavuus | 20 |
| 2.6.2 | Prospektiivinen asiakaskannattavuus | 21 |
| 2.7 | Asiakasriskien hallinta | 21 |
| 2.8 | Asiakaspääoman johtaminen | 23 |
| 3 | Toimintolaskenta | 25 |
| 3.1 | Sisäinen laskentatoimi ja perinteinen kustannuslaskenta | 25 |
| 3.2 | Toiminto-ajattelu | 27 |
| 3.3 | Kustannusten kohdistaminen | 29 |
| 3.4 | Toimintolaskentamalli | 31 |
| 3.5 | Toimintojohtaminen | 32 |
| 3.6 | Toimintoanalyysi | 34 |
| 3.7 | Tuotantoprosessin toimintoanalyysi | 36 |
| 3.7.1 | Tuotantoprosessin resurssit | 37 |
| 3.7.2 | Tuotantomuodot | 37 |
| 3.7.3 | Tuotantoprosessin toiminnot | 38 |
| 3.8 | Toimintolaskennan käyttöönotto | 39 |
| 3.9 | Toimintolaskennan integrointi yrityslaskentaan | 41 |
| 4 | Tutkimuksen metodologia | 42 |
| 4.1 | Näkökulmat | 42 |
| 4.2 | Tutkimuksen rajaaminen | 43 |
| 5 | Kohdeyrityksen kehittämishanke | 44 |
| 5.1 | Kohdeyrityksen tilanne | 44 |
| 5.2 | Kehittämissuunnitelman -ja hankkeen tavoitteet | 45 |
| 5.3 | Kehittämissankkeen organisointi ja aikataulutus | 50 |
| 5.4 | Kehittämissankkeen toteutus | 51 |
| 5.5 | Toimintolaskentamalliin rakentaminen ja aineistonkeruu | 51 |

| | | |
|------|---|----|
| 5.6 | Toimintojen valinta | 53 |
| 5.7 | Tuotantoprosessin kustannukset..... | 55 |
| 5.8 | Tuotantoprosessin ajurit | 56 |
| 5.9 | Kohdeyrityksen toimintolaskennan käyttöönotto..... | 56 |
| 5.10 | Kohdeyrityksen toimintolaskennan ylläpidettävyys | 59 |
| 6 | Toimintolaskennan haasteet ja hyödyt kohdeyrityksessä | 60 |
| 6.1 | Tuotehinnoittelun näkökulma..... | 60 |
| 6.2 | Kustannusjohtamisen näkökulma | 62 |
| 6.3 | Tuotannon tehostamisen näkökulma | 63 |
| 6.4 | Onnistuneen muutosviestinnän näkökulma | 66 |
| 7 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 67 |
| 8 | Jatkotutkimusehdotukset | 77 |
| | Lähteet | 80 |

1 Johdanto

Asiakkailla on entistä enemmän merkitystä ja valtaa, joten yritysten on pohdittava, kuinka asiakkuuksia johdetaan ja arvotetaan, sekä miten niistä raportoidaan yrityksen sisällä ja ulkopuolelle. Asiakkuuksista vastaavat tarvitsevat tietoa omaan operatiiviseen ja tavoitteelliseen myyntityöhönsä, jossa asiakaskannattavuuden ja -pääoman ymmärrys ja siihen kohdistuvat toimintamallit ovat tärkeässä roolissa. Vastaavasti yritysjohdon käytössä on oltava riittävät työkalut asiakkuuksien strategiseen johtamiseen ja investointien tekemiseen. Pelkällä talous- ja tuotenäkökulmalla ei enää tehdä investointipäätöksiä, vaan tarvitaan analyyttistä ja syvällistä asiakasymmärrystä ja -tietoa asiakaspääomasta, sekä sen rakenteesta, että asiakkaiden toimialojen tulevaisuuden näkymistä.

Kilpailun kovetessa yrityksen johdon on ymmärrettävä entistä enemmän asiakasrajapinnassa tapahtuvia muutoksia. Yrityksen on pystyttävä reagoimaan ketterästi johtamalla asiakkuuksia, eikä antamalla asiakkaiden johtaa. Asiakaskeskeisen markkinoinnin ja hallinnollisen johdon lisäksi tarvitaan asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat, rajaus ja tutkimuskysymykset

Opiskelijan aloitettua YAMK-opinnot, heräsi myös kohdeyrityksen johdon mielenkiinto asiakaskannattavuuden kehittämiseksi opintojen myötä syntyneiden uusien liiketoiminnallisten ajatusmallien vahvistamina. Johdon intressinä on luoda tehokkaat työkalut ja mittaristo kannattavuuden tarkempaan analysointiin ja strategisen päätöksenteon tueksi.

Kohdeyritykselle on tärkeää, että käytettävät resurssit hyödynnetään järkevästi ja tehokkaasti. Arkipäivän työskentely on hyvin asiakasorientoitunutta ja asiakastieto tulee olla hyödynnettävissä koko organisaation sisällä. Asiakaskannattavuuden analysoinnissa toimintolaskenta-ajattelu luo ymmärryksen todellisiin asiakassuhteiden kustannuseriin. Toimintolaskenta auttaa myös analysoimaan ovatko kaikki asiakkaisiin kohdistuvat toiminnot kannattavia ja tarpeellisia toteuttaa. Mitä tehokkaampia asiakassuhteisiin kohdistuvat prosessit ovat, sitä kannattavampia myös asiakkaat ovat.

Opinnäytetyön tuomat tulokset asiakaskannattavuuden ja -pääoman ja toimintojen tehostamisen näkökulmasta tulevat auttamaan kohdeyritystä asiakkuussuhteiden kehittämisessä

sekä myös toimintojen virtaviivaistamisessa. Tarkalla asiakaskannattavuusanalysoinnilla on myös vaikutukset suoraan asiakkaalle; esittämällä mahdolliset kannattamattomat toiminnot ja korkeat kustannuserät asiakkuuden ympärillä tehostavat myös asiakkaan omaa kannattavuuttaan.

Opinnäyte rakentuu teoriakatsauksesta ja empiriaosuudesta. Teoriassa käsitellään asiakaskannattavuuden ja -pääoman johtamisen lisäksi toimintolaskentoa ja -johtamista, jotka luovat perustan asiakaskeskeiselle liiketoiminnalle. Edellä mainittuja asioita käsitellään kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämisen ja tulevaisuuden vision - asiakaspääoman johtamisen - näkökulmasta. Kehittämishankkeena, toisin sanoen asiakaskannattavuusratkaisuna, luodaan toimintolaskentamalli, jossa keskitytään tämän työn puitteissa tuotantoprosessiin. Laskentamalli luo mahdollisuuden seurata mitä erinäisiä toimintoja tuotantoon sisältyy ja kuinka paljon eri toiminnot vievät aikaa, josta luonnollisesti seuraa kustannuseriä. Toimintokustannukset pitävät sisällään koko tuotanto-organisaation ja kaikkien muiden yksiköiden tuotantoon liittyvät kustannukset.

Vaikkakin kohdeyrityksellä on satoja asiakkuuksia, vain murto-osa heistä toistaiseksi ostaa tuotantopalveluja, kyseisen palvelukonseptin ollessa uusin liiketoimintaprosessi. Edellä mainittu seikka mahdollistaa yksilöllisten kustannusten kohdistusmallit asiakaskohtaiseen kannattavuusvertailuun. Pelkkä mallin rakentaminen ei kuitenkaan hyödytä, jos sitä ei ymmärretä käyttäen kannattavuuden parantamisessa.

Merkityksellistä on tutkia asiakaskannattavuuden haasteet ennen ja jälkeen asiakaskannattavuusratkaisun kehittämistä ja millaisia ne ovat varsinaisessa suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Tutkimuksessa analysoidaan myös, millaisten toimenpiteiden avulla asiakaskohtaista kannattavuutta voidaan parantaa, millaisia hyötyjä on saavutettavissa ja millaisin keinoin asiakasratkaisun ylläpidettävyys varmistetaan.

Tutkimuksen empiiriset tavoitteet voidaan kiteyttää seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat mahdollisia haasteita tukkukaupan PK -yrityksessä a) ennen asiakaskannattavuusratkaisun kehittämistä, ja b) ratkaisun suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa?
- Millaisia hyötyjä tukkukaupan PK-yrityksessä on saavutettavissa toimintolaskennan kautta?
- Miten asiakasratkaisun ylläpidettävyys jalkautetaan koskemaan koko yritysorganisaatiota

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa määritellään työn tavoite ja opiskelijan (jäljempänä myös projektipäällikkö) näkemys asiakaskannattavuuden sekä asiakaspääoman johtamisen merkityksestä voimakkaassa muutoksessa olevassa kansainvälisessä toimintaympäristössä, jossa ilman asiakaspääoman johtamisen ymmärrystä on mahdotonta kehittää liiketoimintoja yrityksen ja asiakkaiden eduksi. Johdanto-osuudessa esitellään myös kehittämishankkeen kohdeyritys.

Luvussa 2 käsitellään asiakaskannattavuuden ja asiakaspääoman teoriaa sekä sen merkitystä yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Luvussa 3 perehdytään toimintolaskentaan - ja johtamiseen. Käytettävät tutkimusmenetelmät esitetään luvussa 4. Luvussa 5 käsitellään tutkimuksellinen kehittämishanke suunnittelusta toteutukseen. Toimintolaskennan haasteita ja hyötyjä esitetään luvussa 6. Luvussa 7 on kirjattuna yhteenveto ja johtopäätökset ja viimeisessä luvussa esitetään jatkotutkimusehdotukset.

1.3 Kohdeyritys ja sen kuvaus

Yritys X (jäljempänä kohdeyritys tai yritys) on kansainvälinen PK-tukkukauppa, joka on toimitanut instrumentoinnin komponentteja erilaisiin kaasu- ja nestejärjestelmiin vuodesta 1983 lähtien. Päätoimipaikka sijaitsee pääkaupunkiseudulla työllistäen yhteensä 22 henkilöä. Tuotetoimitusten lisäksi yrityksen palveluihin kuuluvat muun muassa laitevuokraukset, vuotomittaukset, eBusiness-ratkaisut sekä koulutuspalvelut. Yrityksen myyntialueina kotimaan lisäksi ovat Baltian maat.

Päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista ohjaa laatujärjestelmä, joka perustuu ISO 9001 vaatimuksiin. Yrityksen laatupolitiikan tavoitteena on olla innovatiivinen toimija ja mittapuu teollisuuden alan muille toimijoille laadusta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä tinkimättä. Yrityksen liiketoiminta perustuu arvoihin, joiden lähtökohtana on saavuttaa asiakkaiden tyytyväisyys tarjoamalla korkealaatuisia palveluita ja laadukkaita tuotteita. Tarjolla olevat tuotteet ja ratkaisut ovat asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä, joiden avulla saavutetaan kustannustehokas toiminta.

2 Asiakaskannattavuus ja asiakaspääoma

Asiakkuudet ovat perusta kestäväälle kasvulle ja asiakaskantoja on pystyttävä mittaamaan, kun yritykset keskittyvät entistä enemmän ydinliiketoimintaansa ja tekevät investointeja asiakkuuksiin. (Storbacka 2005, 13-14). Asiakkaat luokitellaan organisaation jäseniksi, joiden kanssa tehdään yhteistyötä eri tavoin. Näistä eri toimenpiteistä syntyy arvoa asiakkaalle. Se on organisaation perustehtävä. Asiakkaat välittävät nopeasti tietoa verkon kautta yritysten toiminnasta koko ekosysteemille. Koko organisaatiokulttuurin on muututtava asiakaskeskeiseksi ja johdon on kuunneltava asiakasrajapinnassa työskenteleviä ihmisiä. Vain tällöin yrityksellä on aidosti mahdollisuus toimia asiakaskeskeisesti ja -kannattavasti sekä johtaa asiakaspääomaa. (Juuti 2015, 24-28.)

Mattisen mukaan (2006, 9-10) organisaatioiden yhteistyötä kehitettäessä on osattava tulkita erilaisia valtasuhteita ja päätöksentekijöiden rooleja, jolloin on mahdollista päästä kehittämään uudenlaisia yhteistyömahdollisuuksia. Asiakas on tunnettava pintaa syvemmältä ja asiakkuuksien kehittäminen on oltava koko organisaation yhteinen asia. Osa toimivaa johtamis- ja viestintäkulttuuria on monipuolinen asiakkaan kuuntelujärjestelmä, jolla toimintaa kehitetään asiakaskeskeisemmäksi. Mattisen (2006, 36-37) näkemys on, että asiakkuustietoa on ja-lostettava eikä pelkkä talouden numeerinen tieto riitä, vaan on ymmärrettävä asiakkuuksissa piilevät mahdollisuudet osaamalla kysyä asiakkailta oikeita asioita ja tuomalla ne esille organisaation sisäisissä keskusteluissa.

Storbackan (2005, 37-38) mukaan parhaat ja uskolliset asiakkaat voivat olla yrityksen kehityksen jarru, koska ne toimivat nykyisen liiketoimintamallin sisällä. Liiketoimintamallin uudistamisen yhteydessä on kuitenkin pakollista hankkia uusia asiakkaita. Liiketoimintamallin määrittelemässä vaihdantaprosessissa on synnyttävä arvoa yritykselle itselleen ja asiakkaalle sen omassa prosessissa (Storbacka 2005, 46-47). Asiakkuussalkuista on luotava sellainen yhdistelmä, jonka avulla niin riskit kuin tuotot hallitaan (Storbacka 2005, 66).

Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 8) mukaan kilpailu asiakkaista kovenee päivä päivältä. Merkittävää on, että jokaisen yrityksen on toimittava kannattavasti menestyäkseen, eli yrityksen tuloksen täytyy olla positiivinen ja yrityksen tulee saada voittoa. Näin ollen tuottojen on oltava riittävät kattamaan aiheutuneet kustannukset. Taloudellinen toimintamalli korostuu, jolloin tavarat ja palvelut pyritään tuottamaan mahdollisimman pienin kustannuksin. Kannattavuuden edellytyksenä pidetään taloudellisuutta, ja toiminnan tehokkuus näkyy puolestaan yrityksen tuottavuutena, jolla tarkoitetaan tässä sitä, miten hyvin tuotantopanokset käytetään tuotannossa.

Hellman ja Värilä (2009, 103-104) korostavat, että asiakkaiden merkityksen kasvaessa on yhä laajemmin alettu ymmärtämään liikevaihdon rakennetta. Se muodostuu asiakkaista, asiakkaiden suorituksista ja tuotteiden hinnoista, eikä niinkään yrityksen myymistä tuotteista ja niistä saaduista tuotoista. Voidaankin todeta, että tuotteiden ostot ovat riippuvaisia yrityksen asiakkaiden luonteesta ja määrästä. Yrityksen tuotteistaan saama hinta on verrannollinen siihen, millaisia tuotteita ja asiakkaita yrityksellä on, ja asiakkaiden laatuun ja lukumäärään vaikuttavat osaltaan tuotteet ja niiden hinnat. Tärkeää on, että yritysjohdolla on kyky tarkastella liiketoimintaa taloudellisesti sekä tuote- että asiakasnäkökulmasta saaden näin tietoa, minkä tuotteiden myynnistä sekä mistä ja minkälaisista asiakassuhteista liikevaihto koostuu.

Asiakaskannattavuuteen heijastuu läheisesti ymmärrys, kuinka paljon asiakkaan palveleminen kuluttaa kokonaisuutena organisaation voimavaroja. Huomionarvoisina voidaan pitää myös seuraavia katsontakulmia; kuinka suuri osuus voidaan luokitella erikoispalveluksi, voiko hintaa säädellä voimavarojen kulutusta vastaavaksi, voiko asiakasta palvella entistä tehokkaammin tai onko asiakassuhde syytä lopettaa kokonaan? Merkityksellistä on, että näiden asiakasprosessiin kuuluvien piirteiden ja kannattavuuden välillä on osoitettava yhteys. (Pellinen 2006, 227.)

Millainen sitten on kannattava asiakas? Kannattava asiakas on Kotlerin ja Kellerin (2009, 155-156) mukaan sellainen henkilö, kotitalous tai yritys, joka tuottaa määrättyä aikana yritykselle enemmän tuloja kuin aiheuttaa sille kuluja. Kannattavuutta ei voida tarkastella rajatusti, vaan siinä painopisteen tulisi heijastua koko asiakkaan elinkaaren ajan tuottojen ja kustannusten arviointiin, ei siis ainoastaan yksittäisen tapahtuman kannattavuuden arviointiin. (Kotler & Keller 2009, 155-156.)

Hellman ja Värilä (2009, 124-128) määrittelevät teoksessaan ”Arvokas Asiakas” asiakaskannattavuuden kolmeen osa-alueeseen: 1. asiakassuhteen kannattavuuteen, 2. asiakkaan omaan kannattavuuteen ja 3. asiakassuhteen tulevaan kannattavuuteen. Asiakaskannattavuus tulee usein arvioiduksi ja ennustetuksi pitkällä aikavälillä. Huomioitavaa on, että lähinnä yritys-asiakkaiden maksukykyyn, erilaisiin sopimuksiin ja sitoumuksiin sekä nämä rinnastettuna myös asiakaskannattavuuteen vaikuttaa asiakkaan oma kannattavuus omassa liiketoiminnassaan. Tiedonjakajana asiakasyrityksen omasta kannattavuudesta toimivat erilaiset luokitus- ja luotolaitokset. Asiakkaan oma kannattavuus määrittää selkeästi asiakassuhteen ja asiakassuhteen elinkaarta. Myös toimialan kehitysnäkyillä on tärkeä rooli asiakkaan tulevaisuuden näkymien arvioinnissa.

Alholan ja Lauslahden (2005, 201-203) maininta, että asiakaskannattavuutta voidaan parantaa hakemalla uusia asiakkaita tai kehittämällä vanhoja asiakkuuksia, on hyvin usein käytetty ajatusmalli yrityksen johdossa. On kuitenkin huomioitava, että asiakaskannattavuutta ei pelkästään paranneta asiakkuuksien paremmalla hoitamisella, vaan keskeisenä tekijänä voidaan pi-

tää myös suurempien myyntivolyymien hankintaa ja hintatason säätelemistä. Kannattavuutta parantaa myös asiakasprosessien kehittäminen yhä kustannustehokkaammiksi. Selvää on, että uusien asiakkaiden hankinta vaikuttaa kannattavuuteen positiivisesti, mutta on kuitenkin muistettava myös kustannustekijät; uuden asiakkaan hankinta voidaan nähdä paljonkin kal-
liimpana investointina kuin vanhan asiakkaan pitäminen. Markkinoinnilla on merkittävä asema uusasiakashankinnassa; se tulee kuitenkin kohdistaa tarkkaan harkitulle asiakassegmentille tai yksittäiselle asiakkaalle. On ymmärrettävä, että etenkin asiakkuuksien alkuaika on korkeista myynti- ja markkinointikustannuksista johtuen yleensä tuottojen kannalta tappiollista, mutta pitkällä aikavälillä uusasiakashankinnat voivat olla liiketoiminnan ”kehittäjiä” parantaen suhteellista voittoa.

Yhtenä kannattavuuden parantamisen keinona voidaan pitää nykyisten asiakkaiden arvon nostoa. Tämä näkyy esimerkiksi myymällä asiakkaalle lisää nykyisiä tai uusia palveluita. Kattava asiakastieto on tässä avainasemassa. Nykyinen palvelu voidaan toki vaihtaa myös uuteen, mikäli se vastaa paremmin asiakkaan tarpeita ja on yritykselle kannattavampi vaihtoehto. Asiakkuuden arvoon vaikuttaa keskeisesti myös asiakkuuden kesto. Voidaan todeta, että asiakkaan kumulatiivinen arvo on sitä suurempi mitä kauemmin sen elinkaari on kestänyt. Asiakkaiden arvon nousu ja tästä loogisena jatkona seuraava asiakastuloksen paraneminen voivat optimaalisessa tilanteessa olla seuraus myyntivolyymin suurenemisesta ja paremmasta myyntihinnasta. (Alhola & Lauslahti 2005, 202-204.)

Asiakaskannattavuudessa yhteistyötä yrityksen ja asiakkaan välillä ei saa sivuttaa. Asiakkaiden halukkuus yhteistyön kehittämiseen parantaen samalla asiakaskannattavuutta voidaan selvittää monella tavalla, josta esimerkkinä keskustelut yhteisistä haasteista, mahdollisuuksista ja tulevaisuuden toiveista ja tarpeista. Selvää on, että ihmiset haluavat kertoa yrityksestään ja ovat usein vaikuttuneita, että joku on kiinnostunut oppimaan lisää heidän toiminnastaan parantaen näin yhteistyötä entisestään. (Mayo-Smith & Brooks 2008, 126.)

2.1 Asiakasstrategia ja -segmentointi

Kotlerin näkemyksen (Kotler 2004, 239) mukaan asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita. Siksi on hyvin epätodennäköistä, että yritys pystyy tuotteillaan vastaamaan niihin kaikkiin. Asiakasrakennekin voi myös olla hajautunut. Mieluummin kuin kilpaillaan koko markkina-alueella, nähdään kannattavampana yrityksen jakaa asiakaskunta asiakkaiden tarpeiden mukaan. Näin tuotteen markkinointi voidaan kohdentaa pienemmälle asiakaskunnalle. Segmenttejä ei ole yleensä vain yhtä vaan niitä voi olla useita. Jokaiselle näistä voi olla erilainen tuote, tai yhdelle tuotteelle voi olla useita kohdesegmenttejä, joiden painoarvo markkinointitoimenpiteissä voi olla erilainen.

Balbonin ja Terhon (2015, 12) mukaan asiakkuuden arvo on yksi mahdollinen segmentoinnin työkalu. Segmentoinnin avulla pysytään jalostamaan asiakkuuden tulevaisuuden arvoa, koska yrityksen sisäinen ja historiaan perustuva tieto saattavat johtaa harhaan ja luoda väärän kuvan asiakkaan markkinapotentiaalista. Mittarin avulla asiakkuuden arvosta tulee objektiivisempaa ja luotettavampaa tietoa, joka helpottaa asiakkuuden arvon ja asiakkuussalkkujen kasvattamista.

Asiakasstrategia voidaan luokitella jokaisen strategiasuunnitelman yhdeksi keskeisimmäksi osa-alueeksi. On kuitenkin muistettava sen haasteellisuus; todennettujen asiakkaita koskevien valintojen tekeminen on vaikeaa organisaation kaikilla tasoilla. Strategisten asiakasvalintojen tekemisessä on monta eri ulottuvuutta. Se edellyttää jo toteutuneiden myyntilukujen lisäksi myös asiakkuuksien kannattavuuden ja todellisen myyntipotentiaalin arviointia unohtamatta asiakkaiden nykyisten ja tulevien odotusten ja tarpeiden tuntemusta. Oman haasteensa tuo myös nykyisten asiakkuuksien ulkopuolisten uusien asiakkuuksien arvioiminen. On mahdollista, ja jopa oletettavaa, että strategisten päätösten toteuttaminen tuo merkittävää liikehdintää asiakaskunnassa ja muutosta asiaryhmien profiloimisessa. Asiakasryhmittelyssä, segmentoinnissa, on olennaista löytää ryhmiä, joiden toimintamallit, prosessit, tarpeet, odotukset tai tulevaisuuden näkymät eroavat jollakin tavalla toisistaan. Nämä ryhmäkohtaiset eroavaisuudet luovat määritykset niille toimintatavoille ja strategisille valinnoille, joita kunkin asiakasryhmän osalta tulisi suosia. Asiakasryhmittely parantaa myös markkina- ja kilpailutilanteen erojen löydettävyyden eri asiakasryhmien välillä. (Kehusmaa 2010, 91-92.)

Asiakassegmentointi voidaan luokitella asiakasstrategian tärkeimmäksi työkaluksi. Muodostettujen asiakassegmenttien mukaan voidaan määritellä ne toimintakulttuurit, jotka ovat yhteisesti sovittuja asiakkaiden kanssa. Vaikkakin asiakas voidaan nähdä kaiken yritystoiminnan keskiössä, asiakasstrategia jää monesti valitettavan kevyelle käsittelylle ja yleiselle tasolle. Selkeät asiakasvalinnat ja -priorisoinnit mahdollistavat resurssien ohjattavuuden haluttuun suuntaan. (Kehusmaa 2010, 9; Rope 2003, 47.)

Asiakaslähtöisen strategiamallin tärkeimpänä rakenneosana voidaan nähdä asiakasläheisyys. Koko strategia perustuu asiakkaan kokonaisvaltaiseen tuntemiseen. Läheisyys mahdollistaa myös asiakkaan pitkäikäisen sitoutumisen. Asiakasläheisyyden rinnalla voidaan nähdä myös asiakasosaaminen. Merkityksellistä on, että asiakkaan tarpeet ja tapa toimia tunnetaan. (Ala-Mutka 2008, 211-212.)

Asiakaslähtöinen strategia voidaan luokitella markkinainnovaatioksi, jossa tuotteet, jakelu ja palvelut ovat yhdistettynä tuottamaan asiakkaalle parhaimman mahdollisen arvon parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeimpiä mittareita edellä mainitussa strategiassa ovat osuudet asiakkaan kukkarosta ja asiakkaan pitkäikäisyys, joista strategian ansaintalogiikat pääosin muo-

dostuvatkin. Tärkeään rooliin nouseekin laajan tuote- ja palvelutarjoaman tarjoaminen asiakkaalle. Kattavalla palvelutarjoamalla tarkoitetaan käytännössä kumppanuuksia, joilla tarjoama täydennetään. (Ala-Mutka 2008, 213.)

Asiakaskannattavuutta voidaan pitää tärkeänä tukipilarina asiakassegmentoinnissa. Asiakaskannan kannattavuuden analysoinnin avulla voidaan helposti määrittää, mitkä yritykset ovat arvokkaimpia etenkin strategisten asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 43). Yritykset voivat segmentoida asiakkaitaan kannattavuusanalyysia varten monilla eri kriteereillä kuten toimialan, liikevaihdon, sijainnin tai potentiaalisuuden mukaan. Asiakaskannattavuusanalyysi määrittelee, mitkä ryhmät ovat liiketuotollisesti parhaiten kannattavia tai mahdollisesti kannattamattomia, liikevoittoa laskevia. Eri tutkimukset ovat osoittaneet, että jopa suurin osa asiakaskannan asiakkaista voivat olla kannattamattomia. Yleensä kannattamattomien asiakkaiden osuus onkin 20 ja 80 prosentin välillä. (Storbacka ym. 2000, 43.) Yhdeksi menestymisen ehdoksi voidaankin todeta kannattamattomien asiakkaiden tunnistaminen. (Storbacka ym. 2000, 44.)

2.2 Tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen

Kuten Hellman ja Värilä (2009, 19-21) kirjoittavat asiakaskeskeisyys on syrjäyttänyt tuotokeskeisyyden, koska tuotteet eivät enää ratkaise yritysten menestymistä markkinoilla. Johdon on kiinnostuttava asiakastiedosta ja -ymmärryksestä. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat entistä nopeammin yrityksen liiketoimintaan ja sen menestymiseen. Yritysten on osattava ymmärtää ja hyödyntää monipuolisesti ulkoista ja sisäistä tietoa liiketoiminnan kehittämisessä. Kokonaisvaltaiseen liiketoimintaymmärrykseen tarvitaan taloushallinnon tuottamia lukuja ja mittareita, jotka auttavat yrityksen johtoa hahmottamaan nykytilaa ja tulevaisuutta. Taloushallinto on luonteva kumppani tuottamaan ajantasaista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa. Toiminnanohjausjärjestelmistä saatava asiakastieto, kuten asiakasarvo, -kannattavuus ja -riskit, on raportoitavissa johdon käyttöön taloushallinnon toimesta.

Tuotokeskeiset niin sanotut sisäiset mittarit eivät enää riitä yritysjohdon työkaluiksi, vaan asiakkaat on otettava johtamisen keskiöön. Pelkän tuotekannattavuuden mittaamisesta on siirryttävä asiakaskannattavuuden ja -pääoman laskentaan. Asiakkaisiin ja teknologiaan on tehtävä pitkäjänteisiä investointeja. Lisäksi on kyettävä muuttamaan liiketoimintamalleja ja ansaintalogiikkaa, koska arvoketjut rakentuvat eri tavoin kuin aiemmin. Asiakas on siis liiketoiminnan subjekti eikä objekti. Syvällisen asiakasymmärryksen avulla pystytään tuottamaan oikeita tuotteita ja palveluja sekä sovelluksia asiakkaiden arkea helpottamaan. (Hellman & Värilä 2009, 22-24.) Asiakkaat tuottavat yrityksen aineettoman ja aineellisen pääoman tuoton, joten aineettoman pääoman mittaamiseen tarvitaan työkaluja, joilla pystytään ker-

tomaan yrityksen ansaintalogiikasta ja sen jakautumisesta eri asiakasryhmien välillä (Storbacka 2005, 16-17).

Hellmanin ja Värilän mukaan (2009, 25-33) johtamistiedon kehitysajurit ovat seuraavat: tuotteista asiakkaisiin, arvoista faktoihin, hajanaisuudesta integraatioon ja menneisyydestä tulevaisuuteen. Asiakas on arvon tuottaja ja tuote on yksi resursseista. Lopullinen tulos muodostuu asiakassuhteiden ja -kannan kehittymisestä. Johdon on kyettävä määrittämään asiakastavoitteet ja -strategiat sekä organisoitava toiminta asiakaskeskeisesti toimivaksi.

Hellman ja Värilä (2009, 35-40) korostavat, että asiakastiedon on oltava yhtä faktapohjaista kuin talous- ja tuotetietojen, ja sitä on työstettävä koko ajan, koska kaikki asiakastieto on muuttuvaa. Tuote-, talous- ja asiakastietojen integroinnin avulla taloushallinto voi tuottaa johdolle tarvittavat työkalut liiketoiminnan johtamiseen. Ajantasaisen asiakastiedon avulla pystytään paremmin hahmottamaan tulevaisuutta ja sen kehityssuuntaan, kun asiakaspääoman arvo on ymmärrettävässä muodossa. Johdon on kyettävä tekemään mikro- ja makrotason asiakaspäätöksiä. Niiden tekemiseen tarvitaan tietoa yrityksen organisaatiosta, asiakasrajapinnasta ja asiakkaista. Raaij, Vernooij ja Triest (2003, 10) osoittavat tutkimuksellaan, että liian monissa yrityksissä ei tiedetä muuta kuin myyntitulot ja tuotteisiin liittyvät kustannukset, koska yrityksissä jätetään kohdentamatta myynti-, markkinointi-, palvelu ja tukikustannukset asiakkaittain. Näin ollen yrityksen johto ei tiedä todellista asiakaskannattavuutta eikä pysty johtamaan asiakaspääomaa. Ensin on tunnistettava aktiiviset ostavat asiakkaat. Kun kaikkien asiakkaiden todellinen asiakaskannattavuus on tiedossa, asiakkaita voidaan luokitella ja luoda heille sopivia sekä kannattavia palveluita.

Todellista kasvua on orgaaninen kasvu, joka nostaa yrityksen arvoa. Tällainen yritys on kannattava ja jakaa osinkoa omistajilleen, kun se myy tuotteitaan ja palveluitaan nykyisille ja uusille asiakkaille. Monissa epäonnistuneissa yritysostoissa on maksettu liikaa kannattamattomista asiakkaista, kun kasvua on haettu ainoastaan tuote- tai hintanäkökulmasta. Kestävämpi kilpailuetu syntyy, kun yrityksellä on aito kyky auttaa asiakkaitaan menestymään liiketoiminnassaan. (Storbacka 2005, 25-27.)

2.3 Asiakasymmärrys ja -johtamisen ajantasaiset työkalut

Hellman ja Värilä (2009, 41-42) määrittelevät tärkeimmiksi johtamisen työkaluiksi tuloslaskelma- ja taseraportin sekä myyntiraportit yritysten arjessa. Niiden lisäksi käytetään enenevässä määrin analyysityökaluja, joita edustavat asiakastyytyväisyystutkimukset, erilaiset sisäiset raportit ja asiakaskannattavuus. Tukityökaluiksi luetaan asiakasanalyysit, markkinatutkimukset, tuloskortit, asiakasennusteet, prosessimittarit, markkinaosuustiedot sekä koulutus- ja henkilöstömittarit. Juutin (2015, 14) näkemys on, että tulevaisuuden kilpailukyvyyn luomisessa

tärkeimmät asiat ovat asiakaskokemukset ja innovatiivisuus, joiden tuottamiseen tarvitaan mittareita ja kulttuurin muutosta.

Omistaja-arvo eli yrityksen arvo voi kasvaa ainoastaan silloin, kun asiakaspääoma kasvaa (Storbacka 2005, 52). Asiakaskannattavuus ja -ennustettavuus ovat entistä merkittävämpiä johtamisen työkaluja verrattuna tuloslaskelmaan ja taseeseen talous- ja markkinointi- ja ICT-johtajien mielestä, koska perinteisen talous- ja tuotepohjaisen tiedon rinnalle tarvitaan monipuolista asiakastietoa. Tulevaisuuden ennakoimiseen ja päivittäiseen johtamiseen tarvitaan asiakastietoa. Tulevaisuudessa tärkeimmät johtamistyökalut ovat asiakaskannattavuus, myyntiraportit ja tuloslaskelma- ja taseraportit. Analyysityökaluissa keskiössä ovat asiakastytyvyyssuutkimukset, asiakasanalyysit ja -ennusteet. (Hellman & Värilä 2009, 51-55.)

Orgaaniseen kasvuun luottava yritys luo omalla toiminnallaan arvoa asiakkailleen, työntekijöilleen ja osakkeenomistajilleen. Kaikella todennäköisyydellä se tekee sitä paremmin kuin sen kilpailijat. Kilpailuetu edellyttää, että yritys on tehokkaampi, järjestelmällisempi, nopeampi kuin kilpailijansa. Lisäksi yritys tekee samat asiat toisin kuin kilpailijat tai tarjoaa jotain sellaista, mitä kilpailijat eivät ole vielä edes oivaltaneet asiakkaiden tarvitsevan. (Storbacka 2005, 33-35.)

2.4 Asiakaskeskeisesti ajatteleva ja toimiva organisaatio

Hellmanin ja Värilän näkemyksen mukaan (2009, 57-59) asiakas on jokaisen toiminnon läheisin kumppani, jonka ympärille arjen erilaiset toiminnot rakentuvat ja niitä koordinoidaan yhdessä asiakkaan hyväksi. Asiakastiedon hankinta, analysointi, jakaminen ja käyttö on olennaista jokaisessa työtehtävässä. Asiakas ja asiakastieto ovat strategisesti arvokkaita. Asiakasnäkökulma on läsnä kaikissa toiminnoissa ja lisää niiden välistä yhteistyötä. Asiakaskeskeiseen ajatteluun ja kasvuun pyrkivän yrityksen on Storbackan (2005, 97) mukaan irrottauduttava markkinaosuusajattelusta.

Verhoefin ja Lemonin tutkimukset (2013, 583) vahvistavat, että uudet teknologiat ja kanavat helpottavat asiakkaiden ja yritysten välistä arvonluontia, joten asiakkuuden arvon hallinta on olennainen tekijä. Asiakkuuden arvon hallinnan lisäksi yritysten on mitattava asiakkuuden elinkaarta. Investointeja on suunnattava vahvasti asiakastiedon analysointiin tulevaisuudessa, kun kehittyvät teknologia ja yhteiskunnalliset muutokset pakottavat yrityksiä ymmärtämään syvällisemmin asiakkaiden käyttäytymistä ja sitoutumista. Asiakkuuden hankinta, säilyttäminen ja laajentaminen vaativat myös omat ajurinsa. Monikanavainen markkinointi on avainasemassa asiakkuuden arvon luomisessa.

Taloushallinnon on uudessa johtoa tukevassa roolissaan arvioitava asiakaskannan arvoa ja eri asiakassegmenttien kannattavuuksia. Asiakaskannan ja -toiminnan riskien hallinta ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen ovat sen tärkeintä työtä. Markkinoinnin näkökulmasta asiakassuhteiden, asiakasrakenteen, asiakasosuuden ja asiakasriskien kehittymisen seuranta ovat heidän työtään. Asiakaspääoman arvosta tulee strateginen asia, jossa taloushallinto tarvitsee vankkaa laskenta- ja strategiaosaamista ollakseen johdon tärkein kumppani tulevaisuudessa. Monissa yrityksissä talousjohdon rooli on merkittävämpi kuin markkinoinnin, koska talousjohto jalostaa asiakastietoa ja osallistuu strategian määrittämiseen. (Hellman & Värilä 2009, 63-66.)

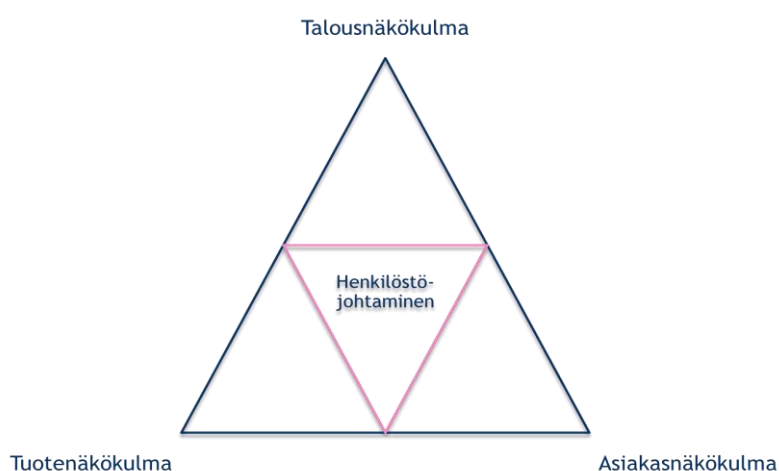
Hellmanin ja Värilän (2009, 67-71) mukaan tuotevaltaisuudesta asiakaskeskeiseen ajatteluun siirtyminen on merkinnyt sitä, että asiakkaasta on tullut tärkein taloudellinen suure. Asiakas-keskeisyyden edistäminen luo taloushallinnolle täysin uudenlaisen roolin liiketoimintastrategian toteuttamisessa. Taloushallinnolla on parhaat mahdollisuudet yhdistää asiakastiedot muihin tietoihin yritysjohtoonkin näkökulmasta ja luoda tulevaisuutta ennakoivaa tietoa yritysjohtoon käyttöön.

Asiakaskeskeisesti toimiva taloushallinto käyttää uudistuneita käsitteitä, kuten aineeton pääoma, virta-ajattelu, dynaamisuus, asiakaskannattavuus, aktiivisuus asiakassuhteissa, suhderusteisuus, ennustaminen ja analysointi sekä tulevaisuus. Taloushallinnosta tulee aktiivinen toimija, joka pitää huolta ja kehittää asiakaspääomaa yhdessä muiden funktioiden kanssa. (Hellman & Värilä 2009, 74.) Asiakkuuden tavoitteena on luoda hyötyä ja voittoa molemmille osapuolille, jolloin puhutaan asiakkuuden arvon nostamisesta. Storbackan ja Lehtisen (1997, 32-33) mukaan se voi tapahtua seuraavien kolmen ulottuvuuden kautta: 1) vaihdanta (tunnet, tiedot ja teot), 2) asiakkuuden rakenne ja 3) asiakkuuden vaiheet (syntyminen, jalostuminen ja loppuminen). Käytännössä se tarkoittaa, että asiakkuuden johtamisen avulla toteutetaan sellaisia asiakkuusstrategioita, joilla asiakkuuksia jalostetaan arvokkaimmiksi. Liian usein asiakkaiden oletetaan tietävän, mitä he tarvitsevat, mutta tärkeämpää on opettaa ja kouluttaa asiakkaita haluamaan oman yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita, koska juuri yritysten välinen kilpailu auttaa määrittelemään tarkemmin asiakkaiden tarpeet. (Kotler 2003, 31.)

Markkinoinnin rooli on voimakkaassa muutoksessa pitkään jatkuneessa heikossa taloustilanteessa. Markkinoinnin toimenpiteet ja niiden tuottavuus on nähtävä asiakasstrategiaa ja asiakaspääomaa kasvattavina tekijöinä, jotka kasvattavat koko yrityksen arvoa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Tästä tiedosta yrityksen johto ja taloushallinto ovat kiinnostunut ja odottaa sitä markkinoinnilta. (Hellman & Värilä 2009, 85-86.)

Talous-, tuote- ja asiakasnäkökulmaan kuuluu kiinteästi asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen (kuvio 1). Sen tehtävänä on rohkaista organisaatiota kohtaamaan muutoksia ja oppimaan uutta sekä kehittämään kannattavia tuote- ja palveluinnovaatioita, kun asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu. Tämä tarkoittaa asiakaskeskeistä organisoitumista ja tavoitteellista palvelukokemusjohtamista, joka ilmenee erinomaisina asiakaskokemuksina. Se näkyy myös innovatiivisuutena, luovuutena, eettisyytenä ja oikeudenmukaisuutena. Luotettavuus ja hyvät vuorovaikutustaidot näkyvät eri toimijoiden välillä niin organisaation sisäisissä kuin ulkoisissa sidoksissa. (Juuti 2015, 170-171.)

Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen rakentuu hyviksi todettuihin käytänteisiin, joiden myötä organisaatio houkuttelee osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä. Kaikki työntekijät ovat sitoutuneet kehittämään asiakaskannattavuutta ja -pääomaa omalla ammattitaidollaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Avainasemassa on asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen, jossa kaikki toimenpiteet suunnataan tuottamaan erinomaisia asiakaskokemuksia, jotka lisäävät asiakaskannattavuutta ja -pääomaa. (Juuti 2015, 63.)



Kuvio 1: Talous-, tuote- asiakas- ja henkilöstöjohtamisen näkökulmat

Asiakaskeskeiseen liiketoimintaan siirtyminen vaatii entistä useammin yrityksen nykyisten rakenteiden muuttamisen läpikotaisin. Asiakastieto muuttaa talousjohdon, tietohallinnon ja markkinoinnin rooleja, jossa asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen tuottaa uudenlaista tekemisen laatua. Tästä syystä tarvitaan uudenlaisia yhteistyön ja -tekemisen malleja erilaisiin asiakaspääoman kehittämiseen liittyvissä strategisissa projekteissa, kuten esimerkiksi verkkokauppaliiketoiminnan luomisessa. Yhteistyön syvyys ja toimivuus mitataan johtoryhматыöskentelyssä, jonka tulokset näkyvät koko organisaation toiminnan ja tuloksen tasolla. (Hellman & Värilä 2009, 90-95.)

Johtamisjärjestelmät ovat monesti esteenä asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämisessä, koska asiakkuuspääomien järjestelmällinen kehittäminen vaatii uudistuksia yritysten johtamisjärjestelmiin ja valta-asetelmiin. Älykäs asiakasnäkökulma on luotava organisaatorakenteeseen, suunnittelutyöhön ja tuloksista palkitsemiseen, jolloin menestyksellinen asiakaskeinen toimintatapa voi onnistua. (Storbacka 2005, 149-152.)

2.5 Asiakastyökalut asiakaskannattavuuden todentamisessa

Asiakasnäkökulman valinnut yritys ymmärtää, että yrityksen liikevaihto koostuu asiakkaiden suorituksista ja tuotteiden hinnoista. Käytännössä se tarkoittaa, että mallissa on kolme toisistaan riippuvaista tekijää eli asiakkaat, myydyt tuotteet ja tuotteiden hinta. Yritysjohdon on ymmärrettävä liiketoimintaa tuote- ja asiakasnäkökulmasta, mikä tarkoittaa, että tiedetään, mitkä tuotteet myyvät, mistä ja minkälaisista tuotteista liikevaihto syntyy? Taloushallinto on avainasemassa, kun se ottaa asiakastyökalut käyttöön. (Hellman & Värilä 2009, 103-105.) Jos yrityksellä ei ole olemassa mittareita asiakkuuksien vaikutuksista omistaja-arvoon, yritys on kaukana asiakaskeisestä ajattelusta. Asiakkuuskeskeinen suunnittelu vaatii johtamisjärjestelmää, joka auttaa johtamaan asiakkuuspääomaa. Asiakkuuspääoma on liiketoimintaa ja sisään tulevien kassavirtojen ymmärtämistä. Yrityksen on tarvittaessa löydettävä uusia ansaintamalleja ja kyettävä kaupallistamaan ne. (Storbacka 2005, 156-163.)

Asiakastyökalut muuntavat keskeisimmän asiakastiedon euromääräiseksi. Asiakaskeisen ajattelun omaksunut yritysjohto käyttää uusia käsitteitä: asiakastase, -tulos, -pääoma, -kannattavuus, -riskit, investoinnit ja -portfolio, jotka ovat lähellä liike- ja taloushallinnan termejä. Näiden avulla taloushallinto tuottaa luotettavaa, kattavaa sekä ajantasaista asiakastietoa yritysjohdon päätöksen tueksi, jolloin proaktiivinen asiakasjohtaminen on mahdollista markkinoilla, jossa ei enää kilpailla toimialan yritysten kesken vaan myös eri toimialojen välillä. Sisäiseen asiakastietoon saadaan yhdistettyä helposti ulkoista tietoa. (Hellman & Värilä 2009, 106-109.)

Sijoittajille ja osakkeenomistajille voidaan raportoida asiakkaista ja niiden kehittymisestä. Asiakasnäkökulma helpottaa asiakasinvestointien suunnittelua ja toteuttamista, jossa taloushallinnolla on merkittävä rooli. (Hellman & Värilä 2009, 113-115.) Retrospektiivisistä, historia-tietoa kuvaavista, mittareista on siirryttävä tulevaisuutta kuvaaviin prospektiivisiin mittareihin, joilla välitetään yritysjohdolle tietoa asiakkuussalkkujen kyvystä tuottaa kassavirtoja tulevaisuudessa (Storbacka 2005, 168). Ennakoivilla eli tilastollisilla laskentamalleilla ennustetaan asiakkaiden tulevaa käyttäytymistä ja muutosten vaikutuksia (Storbacka 2005, 171).

Asiakaskannattavuus ei synny enää ainoastaan tuotteista vaan asiakkaista ja tuotteista. Asiakaskannattavuus syntyy pitkäjänteisen, suunnitelmallisen ja tavoitteellisen toiminnan tulok-

sena, kun ymmärretään syvällisesti, miten asiakaskannattavuuteen voidaan vaikuttaa. Tämän tiedon syventämiseen tarvitaan monipuolista tietoa asiakassuhteen hoitamiseen ja ylläpitämiseen liittyvistä toimenpiteistä, joita tehdään eri puolilla organisaatiota, kuten esimerkiksi tuotannossa, logistiikassa, myynnissä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa. Asiakaskannattavuuden osa-alueita ovat asiakassuhteen kannattavuus, asiakkaan oma kannattavuus ja asiakassuhteen kannattavuus tulevaisuudessa (Hellman & Värilä 2009, 120-125.)

Enää ei ole pula tuotteista, vaan asiakkaista, jotka tarvitsevat organisaation tarjoamia tuotteita ja palveluita. Siksi on kiinnitettävä enemmän huomiota asiakkuuksien kuin tuotteiden elinkaariin. Liian monet yritykset pyrkivät hankkimaan uusia asiakkaita ja unohtavat nykyisten asiakkuuksien säilyttämisen ja ylläpitämisen merkityksen. (Kotler 2003, 36.)

2.6 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Asiakaskannattavuuden laskemisen perustana toimii tiedot asiakkaan käyttäytymisestä. Tärkeimmiksi laskennallisiksi lähteiksi voidaan nähdä asiakkaan kirjanpidolliset luvut (Ryals 2002, 242.)

2.6.1 Retrospektiivinen asiakaskannattavuus

Retrospektiivisessä asiakaskannattavuuden laskennassa menneisyydestä saatavalla tiedolla on tärkeä rooli. Sen keskiössä ovat tehdyt ostot, eli tuotot ja ostotapahtumaan liittyvät kustannukset. (Jacobs, Johnston & Kotchetova 2001, 355). Palvelu -ja tuoteostoihin liittyvät suorat kustannukset on mahdollista selvittää riittävällä tarkkuudella, mikäli yrityksellä on käytössään palvelu- tai tuotekohtaiseen kannattavuuteen perustuva ohjausjärjestelmä. Yleiskustannukset jäävät kuitenkin tämän ulkopuolelle, sillä ne voidaan jakaa usealla eri tavalla. Yleiskustannukset eli myynnin, markkinoinnin ja hallinnon kustannukset voidaan nähdä jakautuvan asiakkaalle kokonaismyyntien valossa. Toisaalta nämä voidaan jakaa myös asiakkaisiin kohdistuviin voittoihin perustuen. Nämä näkökulmat tuovat kuitenkin omat haasteensa asiakaskannattavuuden laskentaan, sillä yritys ei kuitenkaan tasaisesti kuluta resurssejaan suhteessa myyntivoittoihin vaan asiakaskohtaiset toiminnot määrittelevät todellisen kannattavuuden. (Ryals 2002, 243).

Menneisyyteen perustuva tieto voi antaa johdolle tietoa miten asiakaskohtaiset resursoinnit ovat parantaneet tuotto prosentteja, ovatko asiakasstrategiset päätökset olleet relevantteja ja kannattavia ja kuinka asiakkaiden arvo on muuttunut. Retrospektiivinen asiakaskannattavuus auttaa tulevaisuuden strategisessa päätöksenteossa, kun ymmärretään paremmin toimintojen ja näihin rinnastettavien tulosten välinen suhde. (Jacobs jne. 2001, 355-356.) Mikäli

yrittäjien asiakaskannattavuus perustuu yksinomaan vaan menneisyyden lukuihin ilman tulevaisuuden näkymiä on suurena riskinä asiakaskannattavuuden liian suppea katsontakanta. (Ryals 2002, 244- 245).

2.6.2 Prospektiivinen asiakaskannattavuus

Prospektiivisen näkökulman lisääminen asiakaskannattavuuden analysoimiseen parantaa asiakaskannattavuuden mittaamista pidemmällä aikavälillä (Van Raaij, Vernooij & van Triest, 2003, 581). Kun tulevaisuuden ennakkointi yhdistetään jo olemassa oleviin, menneisyydestä saatuihin lukuihin, luodaan asiakasriskienkin hallintaan ihan uudet analysointityökalut (Ryals 2002, 246). Prospektiivinen asiakaskannattavuus voidaan määritellä asiakkaan elinkaaren aikaisten odotettujen kustannusten ja saatujen voittojen muuntamisen nykyarvoon. (van Raaij ym. 2003, 581). Asiakas tulee nähdä tärkeänä varana eikä pelkästään kulueränä. (Jacobs ym. 2001, 356; Gupta & Lehmann 2005, 1). Investointipäätösten tueksi tulee tehdä selvät asiakassegmentoinnit, sillä toiset asiakkuudet vaativat enemmän henkilöstöresursseja ja aikaa kuin toiset. Toki mitä enemmän investointeja tehdään, ja pääomakustannukset nousevat, sitä suuremmat tuotto-odotukset myös ovat. (Ryals 2002, 246; Gupta & Lehmann 2005, 44.)

Asiakkaan elinkaariarvo voidaan määritellä laskennalla, jossa huomioidaan koko asiakassuhteen tämän hetkiset ja tulevaisuuden nettotuotot, jotka diskontataan nykyhetkeen. Laskennassa tulee huomioida tulevaisuuden ennustetut myyntitulot sekä asiakkuuteen käytettävät kuluerät huomioiden myös asiakassuhteen eliniän kesto, sekä mahdolliset riskitekijät. (Niraj, Gupta & Narasimhan 2001, 3, 14, Ryals 2002, 245; Gupta & Lehmann 2005, 15, 25.)

2.7 Asiakasriskien hallinta

Yritysten on ymmärrettävä sitä, miten yksittäiset asiakkaat ja asiakkuudet vaikuttavat niiden ansainnan volatilitettiin (Storbacka 2005, 173). Asiakasriskien merkitys on entistä enemmän yritysjohtoon kiinnostuksen kohteena, koska asiakassalkuissa tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa merkittäviä muutoksia liiketoimintaan. Asiakastieto auttaa riskien tunnistamista. Asiakasriskien tunnistaminen ja hallitseminen ovat merkityksellisiä, koska ne kytkeytyvät yrityksen liiketoimintanäkemykseen, strategiaan ja ohjausjärjestelmään. Edellä mainittujen kautta ne ovat sidoksissa liiketoiminnan kehittämisen painopistealueisiin samoin kuin yrityksen tuote-, markkina- sekä kanava- ja asiakasvalintoihin. Taloushallinto nimeää asiakasriskien hallinnan yhdeksi tärkeimmiksi tehtävikseen. (Hellman & Värilä 2009, 133-135.)

Asiakasriskit voidaan jaotella seuraavasti: yksittäisen asiakkaan riskit, asiakassuhteen riskit, asiakaskannan riskit ja markkinatason asiakasriskit. Yksittäisen asiakkaan riskit, kuten esimer-

kiksi henkilö- ja liiketoimintariskit, koskettavat kaikkia yrityksiä, jotka ovat sen kanssa tekemisissä. Asiakassuhteen riskit liittyvät asiakkaan ja yrityksen välisiin suhteisiin, joita ovat asiakasuskollisuuden lasku, lyhyet asiakassuhteet ja heikko asiakaskannattavuus. Asiakasorganisaation, sen toimialan ja liiketoimintaympäristön muutokset heijastuvat asiakassuhteen riskeihin. Asiakaskannan riskit muodostuvat yrityksen asiakkaiden rakenteeseen, kokoon, laatuun ja kehitykseen liittyvistä riskeistä, kuten asiakaskannan ikärakenne tai asiakasyrityksen toimiala. Markkinatason riskit muodostuvat yrityksen omista toimialavalinnoista eli yrityksistä, jotka ovat sen asiakkaita. Eri toimialoihin liittyvät riskit on hyvä tunnistaa ajoissa. (Hellman & Värilä 2009, 137-142.)

Välittömät taloudelliset riskit liittyvät maksukäyttäytymiseen, joita ovat maksuhäiriöt ja reklamaatiot. Yrityksen on pyrittävä välttämään maksuhäiriöisiä ja reklamaatioherkkiä asiakkaita, koska ne aiheuttavat ylimääräistä kustannusta. Välilliset riskit ovat asiakkaiden markkinoihin liittyvät riskit, jollaisia ovat markkina- ja suhdanneheilahtelut. Niin välilliset kuin välittömät riskit voivat olla lyhyt- tai pitkäaikaisia. Lyhytaikaisia ovat esimerkiksi reklamaatiot ja pitkäaikaisia riskejä asiakasuskollisuudessa tapahtuvat muutokset. Pitkäaikaiset riskit koskettavat usein laajempaa kokonaisuutta, jotka myöhemmin toteutuvat taloudellisina tappioina. (Hellman & Värilä 2009, 142-143.)

Operatiiviset ja strategiset riskit vaativat erilaisia toimenpiteitä yritysjohdolta. Strategiset asiakasriskit hallitaan riittävän laajalla asiakaskannalla ja uusasiakashankinnalla. Taloushallinto pystyy tarjoamaan yritysjohdolle erilaisia analyyseja asiakasrakenteesta ja -kannattavuudesta. Lisäksi erilaiset trendi- ja skenaarilaskelmien avulla yritysjohto pystyy tekemään erilaisia asiakasstrategian keskeisiä linjauksia, joilla vältetään riskejä. Kannattava ja pitkäaikainen yhteistyö sekä toiminnan jatkuva kehittäminen että tehostaminen eri toimialoilta olevien asiakkaiden kanssa auttaa strategisten riskien hallinnassa. (Hellman & Värilä 2009, 143.) Operatiiviset riskit vaarantavat tai estävät liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen, kuten yrityksen omien myyjien toiminta tai heikko suoritus. Yrityksestä lähtevät myyjät voivat viedä asiakkaita mennessään, jos asiakassuhde on aivan liian myyjäkeskeinen. Asiakkuudet on nähtävä yrityksen pääomana. Lisäksi yrityksellä voi olla väärät lähestymiskanavat asiakkaisiin. Asiakasriski liittyy liike-, kilpailu-, myynti-, markkinointi- ja investointiriskeihin, jotka voivat olla myös mahdollisuuksia. (Hellman & Värilä 2009, 143-144.)

Asiakasriskien asteet voidaan luokitella seuraavasti: suotuisa kehitys, stagnaatio, epäsuotuisa kehitys ja riski. Asiakasriskit vastaavasti luokitellaan seuraavalla tavalla: riskitapahtuma, kausaaliriski, riskitrendi ja potentiaalinen identifioitu riski. (Hellman & Värilä 2009, 148-150.) Asiakasriskien hallinnan prosessin on oltava jatkuvaa kehittämistä, jota tarkastellaan kolmesta näkökulmasta: ennakkoiva, strateginen ja taktinen riskienhallinta. Riskit siis tunnistetaan, kytketään yrityksen strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen ja riskien toteutumiseen va-

raudutaan eri toimenpiteillä. (Hellman & Värilä 2009, 153-155.) Riskeistä on raportoiva systemaattisesti yritysjohdolle ja hallitukselle sekä sijoittajille. Taloushallinnon rooli on tärkeä riskiraporttien tuottamisessa ja analysoinnissa. (Hellman & Värilä 2009, 161-162.)

2.8 Asiakaspääoman johtaminen

Hellmanin ja Värilän (2009, 166-167) mukaan liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön kehitys on monipuolistanut pääoman käsitettä. Asiakaspääoma muodostuu koko yrityksen kaikkien asiakkaiden yhteenlasketusta arvosta. Aineellinen pääoma on esimerkiksi rahaa, käyttöomaisuutta sekä vaihto-omaisuutta, joita voidaan helposti mitata ja arvostaa rahalla. Aineetonta pääomaa ovat inhimillinen pääoma sekä rakenne- ja suhdepääoma, joita on huomattavasti vaikeampi arvottaa. Inhimillinen pääoma liittyy yrityksen henkilöstön ja johtajien osaamiseen sekä yksilöllisiin kykyihin. Rakennepääomaan luetaan yleisesti organisaation toimintaan sekä järjestelmiin sitoutunut osaaminen ja tieto, immateriaalioikeudet sekä yrityksen organisaatiokulttuuri ja arvot. Suhdepääomaa ovat asiakassuhteet, niihin liittyvä asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, brändi ja yrityksen maine, organisaation ja sen sidosryhmien väliset suhteet, yhteistyösopimukset sekä verkostot. Kilpailuedun luomisessa aineettoman pääoman ja sen tehokkaan hyödyntämisen merkitystä ei voida liiaksi korostaa. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 27-29; Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 38-47; Puusa & Reijonen 2011, 307-308.)

Vaikeudet liittyvät asiakastiedon hankintaan, liiketoiminnallisten mittareiden luomiseen ja hyödyllisen tiedon tuottamiseen niiden avulla. Perinteinen pääoma on helpommin mitattavissa kuin aineeton pääoma. Aineeton pääoma, kuten asiakassuhteet eivät ole yrityksen määrittävissä. Aineettomaan pääomaan tehdään merkittäviä panostuksia, kuten henkilöstön koulutus ja asiakasuskollisuuden parantaminen, joita perinteinen kirjanpito ei tunnista.

Aineettoman pääoman mittaamista ja johtamista vaikeuttavat sen hajanaisuus ja heterogeenisuus sekä selkeät mittarit ja työkalut. Aineettoman pääoman ja sen arvon kehittymiseen vaikuttaa toisten aineettomien pääomien erät. Esimerkiksi brändin arvon kehittyminen on sidoksissa asiakaskannan kehittymiseen, asiakkaiden lukumäärään ja asiakassuhteisiin sekä yrityksen kykyyn hyödyntää verkostojaan ja erilaisia jakelukanaviaan. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaat ovat arvontuottajia eivätkä tuotannon kohteita, kuten tuotekeskeisessä ajattelussa. (Hellman & Värilä 2009, 169.)

Tietotekniikan kehitys on tukenut asiakaspääoman syntymistä, kun asiakkaat tunnistetaan ja erilaisia tietoja voidaan yhdistää sekä lisätä asiakaspääoman mitattavuutta. Asiakaspääoman johtaminen vaatii uudenlaista ajattelua ja tekemistä, koska asiakas ei ole kontrolloitavissa. Lisäksi tuotteita pidetään edelleen liian keskeisinä, asiakaspääoman johtamiseen ei ole

järjestelmää, asiakkaisiin panostamista ei nähdä investointina ja lisääntyntä asiakastietoa ei osata tulkita, koska johto on usein kaukana asiakasrajapinnasta. Johdon on kyettävä yhdistämään tuote- ja asiakastiedot taloudelliseen näkökulman kautta yritykseen. Ostavat ja kannattavat asiakkaat ovat arvokasta pääomaa, jolla yritys pystyy kehittämään toimintaansa yhdessä asiakkaiden kanssa. (Hellman & Värilä 2009, 170-172.)

Asiakaspääoman muutokset voivat oirehtia yrityksen vaikeuksista ja menestymisestä. Asiakkaiden lukumäärän, asiakassuhteen laadun, asiakasuskollisuuden ja asiakaskannattavuuden kartoittaminen helpottaa asiakaspääoman käsitteen ymmärtämistä ja sen arvon johtamista tavoitteellisesti nykytilasta kohti tulevaisuuden tavoitetilaa. Asiakaspääomalaskelmaa voidaan käyttää kustannus-, kanava-, asiakas- ja tuotestrategian hahmottamisessa. Integroidun asiakastiedon avulla asiakaspääoma on johdettavissa. Liikevaihdon ja asiakaspääoman kehitystä on seurattava, jotta voidaan reagoida riittävän ajoissa niissä tapahtuviin muutoksiin. (Hellman & Värilä 2009, 177-178.)

Asiakaspääomaan lasketaan yrityksen kaikkien asiakkaiden arvo. Asiakaspääomaa arvotettaessa siihen lasketaan tehnyt panostukset, nykyarvo ja odotusarvo tulevaisuudessa. Näiden tietojen avulla yritysjohto saa käsityksen asiakaspääoman strategisesta arvosta pitkällä tähtäimellä. Liiketoiminnan eri osa-alueet pystytään yhdistämään suoraan tai epäsuorasti asiakkaaseen, kun käytetään käsitettä asiakaspääoma. Perinteisesti asiakaspääomaa tarkastellaan arvonäkökulmasta, jossa painopiste on asiakassuhteiden kehittymisessä. Liiketoimintaympäristön muutokset heijastuvat asiakaspääomaan, jolloin tarvitaan strategista tarkastelunäkökulmaa. Yrityksen johdon on pyrittävä johtamaan asiakaspääoman arvoa pitkän tähtäimen strategialla, jolloin nykyistä asiakaspääomaa pyritään kasvattamaan. Sitä voidaan tehdä laajentamalla nykyisiä asiakassuhteita, hyödyntämällä asiakaspotentiaalia ja lisäämällä uusasiakashankintaa. Asiakasta on tarkasteltava subjektina eikä objektina, kun yritetään ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä pidemmällä tähtäimellä. Asiakastiedon ja -suhteen sekä sen hallinnalla kehitetään monikanavaratkaisuja helpottamaan asiakkaiden toimintoja. (Hellman & Värilä 2009, 181-184.)

Asiakaspääoman arvoon vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaat, suhteet, kannattavuus, aktiivisuus, uskollisuus ja riskit. Edellä mainittuihin arvoihin vaikuttamalla yritys pystyy kasvattamaan asiakaspääomaansa. (Hellman & Värilä 2009, 184-189.) Storbackan (2005, 178-179) ehdottama oppimisprosessi asiakaspääoman johtamiseen on kolmiosainen oppimisprosessi. Ensin intuitio valjastetaan luomaan uudenlaisia mittareita asiakkuuspääoman suorituskyvyn arviointiin. Seuraavaksi yritysjohto ja hallitus ottavat käyttöön faktapohjaisia talousmittareita. Kolmanneksi sijoittajille ja analyytikoille tarjotaan asiakkuuspääoman ja yrityksen suorituskyvyn välisestä korrelaatiosta kertovaa tietoa.

3 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta eli toimintoperäinen kustannuslaskenta (Activity Based Costing, ABC) on Turneyn (2002, 34,87) mukaan toimintojen, tuotteiden ja asiakkaiden kustannusten ja suoritusten mittaamiseen käytettävä laskentamenetelmä, joka ymmärtää kustannusten aiheuttajien ja toimintojen syy-yhteyden. Alholan ja Lauslahden (2009, 213) mukaan toimintolaskennan perustana on aiheuttamisperiaatteen mukainen kustannusten kohdistaminen. Kaplan ja Atkinson (1998, 164) täydentävät määrittelyä toteamalla, että toimintolaskenta mahdollistaa perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna huomattavasti realistisemman kustannusten kohdistamisen, koska se kohdistaa yleiskustannukset laskentakohteille niille tehtyjen todellisten toimintojen ja käytettyjen resurssien mukaisesti ja vapauttaa samalla kustannuksia niiltä kohteilta, joihin ne eivät kuulu. Collisin, Holtin ja Husseyn (2012, 314) mukaan nimitys ”toimintolaskenta” on johdettu juuri tästä laskennan toimintoperustaisesta perusajatuksista.

Toimintolaskenta luo edellytykset luvussa 2 kuvatun asiakaskannattavuuden ja pääoman mittaamiselle, kehittämiselle ja johtamiselle. Järjestelmän avulla yrityksen johto ja esimerkiksi myyjät saavat syvällistä tietoa asiakkaisiin kohdistuvien toimenpiteiden vaikutuksista. Tämä auttaa yritystä ymmärtämään, miten eri toimintoja ohjaamalla, muokkaamalla ja kehittämällä asiakaskannattavuutta ja -pääomaa voidaan johtaa tavoitteellisesti. Samalla pystytään vastaamaan paremmin muuttuneen toiminta- ja kilpailuympäristön asettamiin vaatimuksiin, kun päätöksenteon perustana ei ole enää perinteisen kustannuslaskennan tuottamat virheelliset kustannustiedot. Toimintolaskenta mahdollistaa lisäksi toimintojohtamisen ja sen kehittämisen.

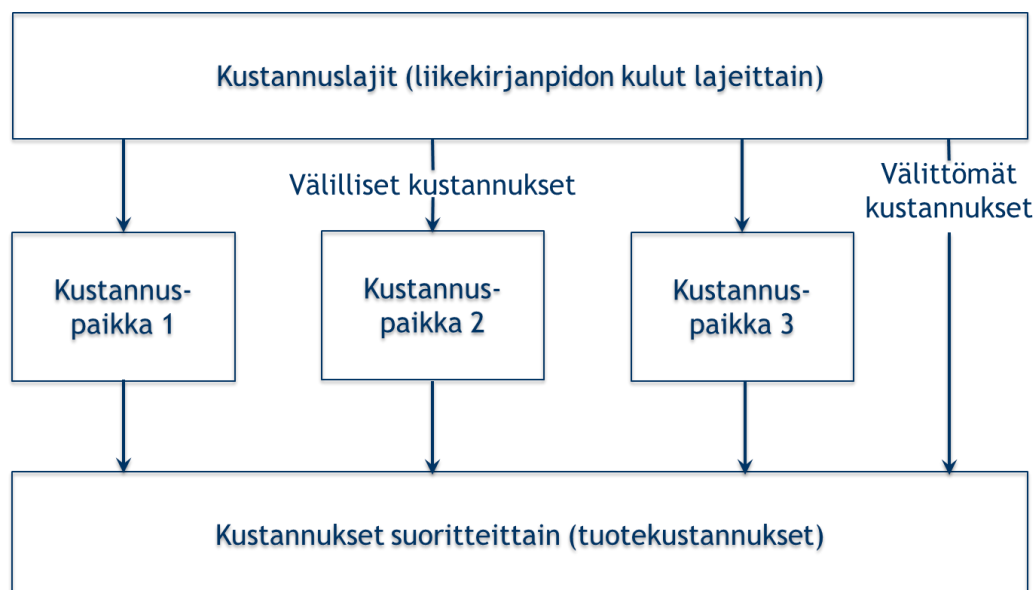
3.1 Sisäinen laskentatoimi ja perinteinen kustannuslaskenta

Laskentatoimi jaetaan yleisesti ulkoiseen laskentaan (financial accounting) ja sisäiseen laskentaan (management accounting) (Neilimo & Uusi-Rauva 2010 13; Rainborn & Kinney 2010, 2). Ulkoista laskentatoimintaa kutsutaan myös rahoittajan laskentatoimeksi. Sillä tarkoitetaan nimensä mukaisesti rahoittajien ja muiden yrityksen ulkoisten sidosryhmien informaatiotarvetta palvelevaa laskentatoimintaa, joka antaa kuvan yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012 13; Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2009 81-82.) Ulkoisen laskentatoimen perustuotoksia ovat Leppiniemen ja Kaisalahden (2015) mukaan tilinpäätös, toimintakertomus, veroilmoitus ja muut julkista tilastointia varten laaditut raportit. Ulkoista laskentaa säätelevät Kinnusen ym. (2009 81-82) mukaan lait ja asetukset, joten sen tuottamat tiedot ovat vertailtavissa yritysten kesken.

Sisäisellä eli johdon laskentatoimella tarkoitetaan Ikäheimon ym. (2012, 14) mukaan yritystoiminnan suunnittelua ja valvontaa sekä yritysjohton päätöksentekoa tukevien laskelmien tuottamista organisaation sisäiseen käyttöön. Leppiniemi ja Kaisanlahti (2015) jaottelevat sisäisen laskentatoimen tuotokset suunnittelulaskelmiksi (vaihtoehto- ja tavoitelaskelmat), valvontalaskelmiksi (tarkkailu- ja kustannuslaskelmat) ja informaatiolaskelmiksi (tiedottamista tukevat laskelmat). Näitä sisäisiä laskelmia ovat tyypillisesti heidän mukaansa budjetit, kustannus- ja kannattavuuslaskelmat, investointilaskelmat, rahoitusanalyysit ja muut sisäiset raportit. Kustannus- ja kannattavuuslaskelmilla tuetaan Rainbornin ja Kinneyn (2010, 2-3) mukaan yrityksen johtoa heidän pyrkimyksissään optimoida yrityksen tuottavuutta ja karsia ylimääräisiä kuluja. Sisäisen laskennan informaatio on edellä kuvatuista tavoitteista johtuen hyvin harvoin julkista (Viitala & Jylhä 2010, 298). Johdon laskentatoimi ei ole lailla säädeltyä, joten sitä ohjaavat yrityksen omat tarpeet ja etenkin johdon näkökulma (Ikäheimo ym. 2012, 14; Lehtonen 2007, 85; Rainborn & Kinney, 2010, 8). Koska johdon päätöksenteko koskee tulevaisuutta, tulee informaation olla ennakoivaa ja tulevaisuuspainotteista eikä pelkästään historiatietojen raportointia (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjönen 2011, 9-11).

Sisäisessä laskennassa kustannuksia jaotellaan yleisimmin kahden peruseräajattelun mukaan; 1) kiinteät ja muuttuvat kustannukset (katetuottoajattelu) sekä 2) välittömät ja välilliset kustannukset (Horngren, Datar, Foster, Rajan & Ittner 2009, 60). Tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuslaskennan kannalta merkittävää on keskittyä jälkimmäiseen jaotteluun ja eri kustannuserien kohdistamiskäytänteisiin. Välittömiä kustannuksia ovat suoraan kullekin tuotteelle kohdistettavissa olevia erilliskustannuksia, jotka jäisivät pois, jos tuotetta ei valmistettaisi tai myytäisi. Välilliset kustannukset ovat yleiskustannuksia, jotka eivät johdu suoraan tietystä tuotteesta vaan siitä, että tuotteita yleisesti ottaen valmistetaan ja myydään. Näitä kuluja ovat käytännössä kaikki kiinteät kustannukset sekä muuttuvat erilliskustannukset, kuten esimerkiksi energiakustannukset. (Rainborn & Kinney 2010, 26; Leppiniemi & Kaisanlahti 2015.)

Perinteisessä kustannuslaskennassa (kuviot 2) yleiskustannukset jaetaan ensin kustannuspaikalaskennan kautta eri kustannuspaikoille, josta suoritetohtainen laskenta vyöryttää ne edelleen laskentakohteille eli yleisimmin vain tuotteille. Tämä jako tapahtuu perinteisesti suoraan kohdistettavissa olevien välittömien kustannusten, kuten tuotanto- ja myyntivolyymi, suhteessa esimerkiksi erilaisiin yleiskustannuslisiin käyttämällä. Tuotteet, palvelut ja asiakkaat vaativat voimavaroja kuitenkin eri suhteissa, eikä tämä perinteisen kustannuslaskennan käytämä yleiskustannusten jako ota näitä eri resurssitarpeita ollenkaan huomioon. (Alhola & Lauslahti 2009, 213-214; Alhola 2008, 11-12; Martola & Santala 1997, 114-115.)



Kuvio 2: Perinteisen kustannuslaskennan kulku (Alhola 2008, 12)

Yrityksen ja sen tuloksen johtamisen kannalta merkittävää on, että yleiskustannusten osuus on kasvanut jatkuvasti. Tähän kehittymiseen ovat vaikuttaneet tarjonnan lisääntyminen, asiakkaiden vaatimusten kasvu, kilpailun kiristyminen, tuotantorakenteen muuttuminen sekä teknologian ja valmistusjärjestelmien kehittyminen. (Kaplan & Anderson 2007, 4; Turney 2002, 34; Collis ym. 2012, 316; Alhola 2008, 18-19.) Turneyn (2002, 98) korostaa lisäksi, että etenkin palveluyrityksissä yleiskustannukset ovat usein ainoa merkittävä kustannuserä.

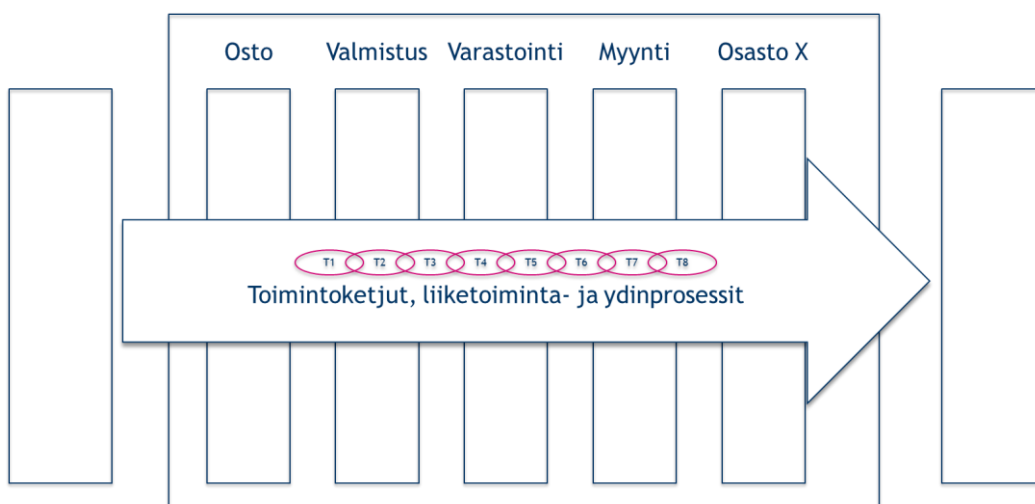
Perinteisessä kustannuslaskennassa oletetaan Alholan (2008, 21) mukaan, että laskentakohde kuluttavat kaikkia välittömiä ja yleiskustannuksia aiheuttavia resursseja suhteellisesti saman verran, jolloin laskentakohdeiden todelliset kustannukset vääristyvät. Turney (2002, 15-32) tähdentää, että perinteisen kustannuslaskennan tuottamaan epäluotettavaan kustannusinformaatioon perustuva päätöksenteko voi johtaa seuraaviin käytännön esimerkkien kautta todettuihin ongelmiin: keskittyminen väärille markkinoille, väärin asiakkaiden palveleminen, kalliit tuoterakenteet, tuotantoprosessit ja organisaatiovaihtoehdot, säästötoimista huolimatta kasvavat kustannukset sekä virheelliset hinnoittelu- ja hankintapäätökset.

3.2 Toiminto-ajattelu

Toimintoperusteisesta laskentamallista voidaan löytää selkeitä eroavaisuuksia perinteisten mallien ajattelutavan kanssa. Perinteiset kustannuslaskentamallit tarkastelevat kustannuksia pääosin tuotteiden kautta, kun taas toimintoperusteinen malli keskittyy lähtökohtaisesti kustannusten tarkasteluun toimintojen kautta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 145.) Turney (2002, 65) täsmentää tätä näkemystä toimintolaskennan perusoletuksella, jonka mukaan toiminnot

aiheuttavat kustannuksia eli tarvitsevat resursseja tullakseen suoritetuksi ja laskentakohteet luovat tarpeet näiden toimintojen käytölle.

Toiminnoilla tarkoitetaan yksinkertaisesti kaikkea sitä, mitä yrityksessä tehdään. Alholan (2008, 25-26) mukaan yrityksen ulkopuolelta tuleva vaatimus synnyttää tai käynnistää toiminnon. Toiminto tapahtuu harvoin yksikseen ja vain yhden kustannuspaikan sisällä vaan yleisimmin usean toiminnon muodostamana toimintoketjuna eli liiketoimintaprosessina (kuvio 3). Turney (2002, 101) korostaa toimintojen sisäistä asiakkuutta, jossa kukin ketjun toiminto on seuraavan toiminnon asiakas ja jokaisella toiminnolla on omia sisäisiä asiakkaitaan. Toimintoajattelun keskeisenä piirteenä voidaan nähdä kunkin toiminnon lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Tämä tavoite saavutetaan karsimalla ketjusta kaikki sellaiset toiminnot, joista ei koidu asiakkaalle arvoa. Näin ollen niin sanottujen turhien toimintojen eliminointi tuo lisäresursseja ja aikaa tärkeille arvoa kasvattaville toiminnoille. (Alhola 2008, 103-104.)



Kuvio 3: Prosessin kulku toimintojen kautta Alholan (2008, 33) pohjalta

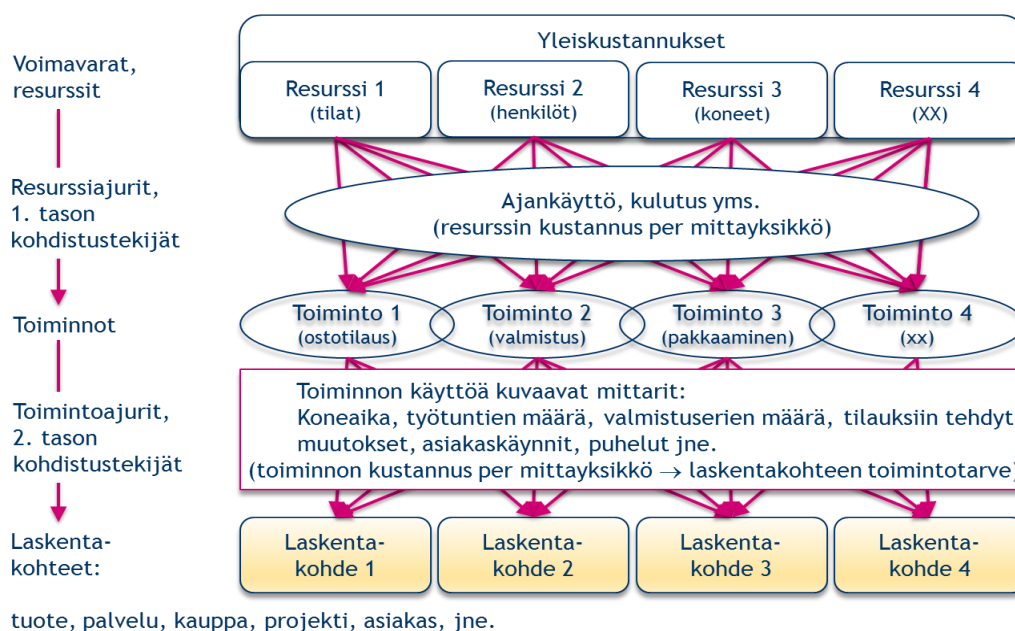
Asiakaskannattavuutta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä kannattavuuden osa-alueista, johon perinteinen kustannuslaskenta ei pysty yksin vastaamaan. On sanomattakin selvää, että yksikään asiakas ei ole samanlainen. Käytännössä asiakassuhteen hoidossa tulisi ottaa huomioon kaikki asiakaskohtaiset toiminnot, jotka tapahtuvat asiakkaan elinkaaren aikana. Myös asiakaskohtaiset erillistoiminnot, kuten erikoisvaateet, tulee ottaa huomioon suunnittelu- ja toteutuskustannuksien analysoinnissa. Tosiasia on, että toiset asiakkaat vaativat enemmän työtä ja toimenpiteitä eli resursseja kuin toiset, joten saman tuotteen todellisissa kustannuksissa voidaan nähdä suuriakin eroja asiakkaiden välillä. (Alhola 2008, 67, 85.)

Toimintolaskennassa kustannukset, etenkin yleiskustannukset, kohdistetaan toimintokohteille kattavammin kuin perinteisessä kustannuslaskennassa. Toimintolaskennan keskeisenä tehtävänä onkin paneutua itse tekemiseen ja tarkastella, mistä tekijöistä kustannukset aiheutui-

vat. Tosi asia on, että kustannukset eivät kohdistu yksin tuotteeseen tai palveluihin, vaan toimintolaskennassa kustannukset syntyvät siitä, mitä yrityksissä oikeasti tehdään ja mihin yrityksen toiminta kohdistuu. Voidaan kiteyttää, että toimintolaskennassa perehdytään toimintoketjuihin ja prosesseihin, joiden avulla saadaan aikaan tuotteita ja palveluita. (Raudasoja & Johansson 2009, 94.)

3.3 Kustannusten kohdistaminen

Toimintokohtaisen kustannuslaskennan lähtökohtana on, että kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Niitä ei jaeta, vyörytetä tai jyvitetä, kuten perinteisessä kustannuslaskennassa. Välittömät kustannukset kohdistetaan kaikissa laskentajärjestelmissä samalla tavalla eli suoraan laskentakohteille, mutta ero perinteisen ja toimintopohjaisen kustannuslaskennan välille syntyy yleiskustannusten kohdistamisessa. (Alhola & Lauslahti 2009, 213-214.) Toimintolaskennassa kustannusten kohdistaminen tapahtuu kustannusajureita apuna käyttäen, jotka samalla myös kertovat, miksi jokin toiminto vaatii tiettyjä resursseja ja miten paljon kukin laskentakohde kuluttaa eri toimintoja. Toimintolaskennassa on mahdollista kohdistaa myös välittömät kustannukset toimintojen kautta, jolloin pystytään selvittämään yksittäisten toimintojen kokonaiskustannukset. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 147; Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 152-153; Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 149.) Kustannusten kohdistamisen peruseriaate on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4: Kustannusten kohdistamisen peruseriaate toimintolaskennassa

Kustannusajureita on Alholan ja Lauslahden (2009, 213-214) mukaan kahdenlaisia; resurssiajurit ja toimintoajurit. Näiden kustannusajureiden tarkoituksena on kohdistaa kustannuksia

eteenpäin ennalta määritetyin perustein (Jormakka, Koivunen, Lappalainen & Niskanen 2015, 208). Alhola (2008, 44) korostaa, että toimintokohtaisen kustannuslaskennan kriittisin ja merkityksekkäin vaihe on oikeiden ajureiden ja laskentaperusteiden valinta; väärät kustannusajurit ja valinnat mitätöivät koko toimintolaskennan hyödyt ja tuottavat virheellisiä laskentatuloksia päätöksenteon pohjaksi.

Resurssiajureilla kohdistetaan resurssit – toimintoja ylläpitävät ja synnyttävät voimavarat, ajankäyttö tai panokset – niitä kuluttaville toiminnoille. Niiden avulla resurssien käytöstä aiheutuneet kustannukset pystytään kohdistamaan mahdollisimman tarkasti joko yksittäisille toiminnoille tai toimintoketjuille. (Alhola 2008, 44; Järvenpää ym. 2013, 147-148.) Jormakan ym. (2015, 208) mukaan tyypillisiä toiminnoille kohdistettavia resursseja ovat henkilöstö- ja tilakustannuksia sekä poistoja aiheuttavat tekijät.

Kaplan ja Anderson (2007, xi-xii) kehittivät toimintolaskentaa esittelemällä vuonna 2004 aikaperusteisen toimintolaskentamallin (Time-Driven ABC), joka on heidän mukaansa entistäkin tarkempi, yksinkertaisempi ja nopeampi ottaa käyttöön. Sen perusajatus pohjautuu Järvenpään ym. (2013, 167) mukaan keskimääräiseen ajankäyttöön ja yksinkertaistaa siten resurssien kohdistamista toiminnoille. Mallissa määritetään todellisen kapasiteetin yksikkökustannus ja toiminnan toteuttamiseen tarvittava aika. Kapasiteetin yksikkökustannus (€/min) saadaan jakamalla toiminnon resurssikustannus käytännöllisellä kapasiteetilla, joka on keskimäärin 80 - 85 % kokonaiskapasiteetista tauot, koulutuksen ja muut poissaolot huomioiden. Toiminnolle kohdistuva resurssikustannus (€) saadaan kertomalla edellä laskettu yksikkökustannus (€/min) toimintoon käytettävällä ajalla (min). (Kaplan & Anderson 2007, 7-13.)

Toimintoajurien avulla toimintojen kustannukset kohdistetaan edelleen niitä tarvitseville laskentakohteille, kuten tuotteet, palvelut tai asiakkaat. Toimintoajurit voidaan määritellä tekijöiksi, joiden vaikutukset kohdistuvat toiminnon suoritustiheyteen ja siihen, että toimintoa ylipäättään suoritetaan. Toimintoajureiden keskeisenä tehtävänä on kohdistaa kustannukset laskentakohteille sen mukaan, kuinka paljon ne eri toimintoja käyttävät. Voidaankin todeta, että toimintoajureina toimivat usein toimintojen suoritemäärät. (Alhola 2008, 47-49; Alhola & Lauslahti 2009, 214, 219.) Hyvä toimintoajuri kuvaa toiminnon varsinaista tarkoitusta ja perustuu yhteismitallisiin mittayksiköihin. Niiden tietosisältö tulee olla yhdistettävissä laskentakohteisiin ja tiedon tulee olla saatavissa, kerättävissä tai tuotettavissa järkevin kustannuksin. (Suomala ym. 2011, 137.)

Alholan (2008,48) mukaan toimintoajureiden lisäksi on mahdollista ottaa käyttöön yksikköajureita eli tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisen toiminnon resurssikulutukseen – mitä yksittäinen toiminto maksaa? – sekä siihen, miten toiminto suoritetaan. Esimerkkejä erilaisista toiminto- ja niihin liittyvistä yksikköajureista on esitetty kuviossa 5.

| Toiminto | Toimintoajuri | Yksikköajuri |
|----------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Asiakaskontaktien hoito | Asiakaskäyntien lkm | Matkan pituus |
| Myyntireskontran hoito | Laskujen lkm | Vientilaskujen lkm |
| Tarjouspyyntöjen käsittely | Tarjouspyyntöjen lkm | Tarjottujen nimikkeiden lkm |
| Myyntilaskujen käsittely | Tilausrivien lkm | Tilausten puutteellisuus |
| palkkalaskenta | Henkilöiden lkm | Urakkapalkansaajien lkm |

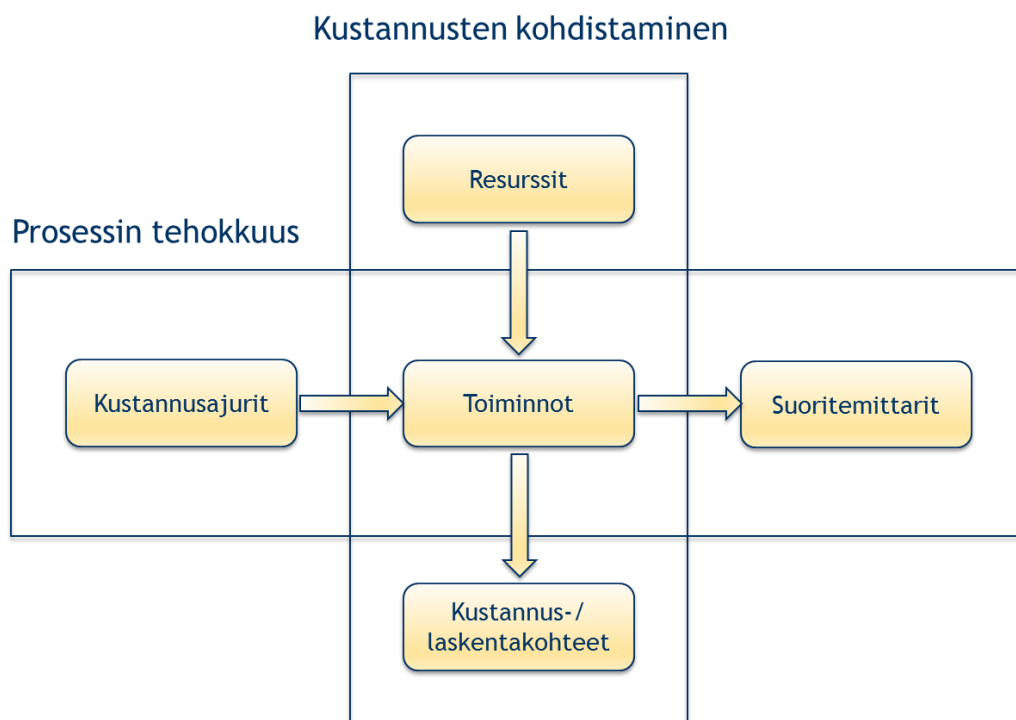
Kuvio 5: Esimerkkejä eri toiminto- ja yksikköajureista (Alhola 2008, 49)

Kustannusten kohdistamiselle ei ole vain yhtä toimintatapaa. Kustannusajurin valintaan vaikuttavat keskeisesti organisaation toiminnan luonne, toimintojen määrittelyn tarkkuus ja kustannusajurien saatavuus sekä eri käyttömahdollisuudet. Selvää on, että toimintolaskentamalli on sitä moniulotteisempi ja vaikeaselkoisempi, mitä tarkemmin toiminnot määritellään ja mitä enemmän kustannusajureita on laskennassa mukana. Onkin suotavaa käyttää ainoastaan yhtä parhaiten kuvaavaa kustannusajuria yksittäisen toiminnon kohdistamiseen. (Järvenpää ym. 2013, 163-164.)

3.4 Toimintolaskentamalli

Toimintolaskennan vahvuus on Turneyn (2002, 91) mukaan siinä, että sen kautta voidaan esittää sekä kustannustietoa että ei-taloudellista tietoa toiminnoista, ja samalla tarjota kattava tietoperusta ja työkalu yrityksen johtamiselle. Näitä ominaisuuksia kuvataan parhaiten niin sanotun kaksidimensionaalisen lähestymistavan kautta (kuvio 6), jossa pystysuora ulottuvuus kuvaa kustannusten kohdistamista ja vaakasuora ulottuvuus prosessinäkökulmaa (Alhola 2008, 34).

Kustannusten kohdistamisen taustalla on Turneyn (2002, 96) mukaan oletus, että laskentakohde saavat aikaan toimintojen suorittamisen ja toiminnot puolestaan saavat aikaan resurssien tarpeen. Martola ja Santala (1997, 114) tiivistävät keskeiset piirteet kolmeen kysymykseen: 1) mikä saa aikaan toiminnon, 2) mitä toimintoja tehdään ja 3) mitä resursseja kulutetaan? Näkökulman tavoitteena on Alholan (2008, 35) mukaan kuvata kustannusvirtaa panoksista tuotoksiin eli yksinkertaisesti selvittää laskentakohteen kustannukset.



Kuvio 6: Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Turney 2002, 95; Alhola 2008, 34)

Prosessien tehokkuuden näkökulma tuottaa tietoa siitä, kuinka toimintoon liittyvä työ tehdään ja miten tekeminen liittyy muihin toimintoketjun toimintoihin (Turney 2002, 100). Alholan (2008, 35) mukaan tehokkuusnäkökulma antaa tietoa kunkin toiminnon kustannuskohdistimista ja suorituskyvyn mittareista, ja sen tavoitteena on kokonaisprosessin mittaaminen ja kehittäminen. Kustannusten aiheuttajat kertovat perusteen, miksi toiminto tai toimintoketju suoritetaan ja kuinka paljon eri toimenpiteitä vaaditaan työn suorittamiseen. Näiden ansiosta paljastuvat myös toimintoketjun kehittämiskohteet. Suoritemittarit kuvaavat toimintoihin käytettyä työpanosta ja saavutettuja tuloksia; kuinka hyvin toiminto on suoritettu, kuinka hyvin suoritus vastaa asiakkaiden – sisäisten ja ulkoisten – tarpeita, miten tehokkaasti on suoriuduttu, paljonko aikaa on kulunut ja miten laadukkaasti työ on tehty? (Turney 2002, 101-102.)

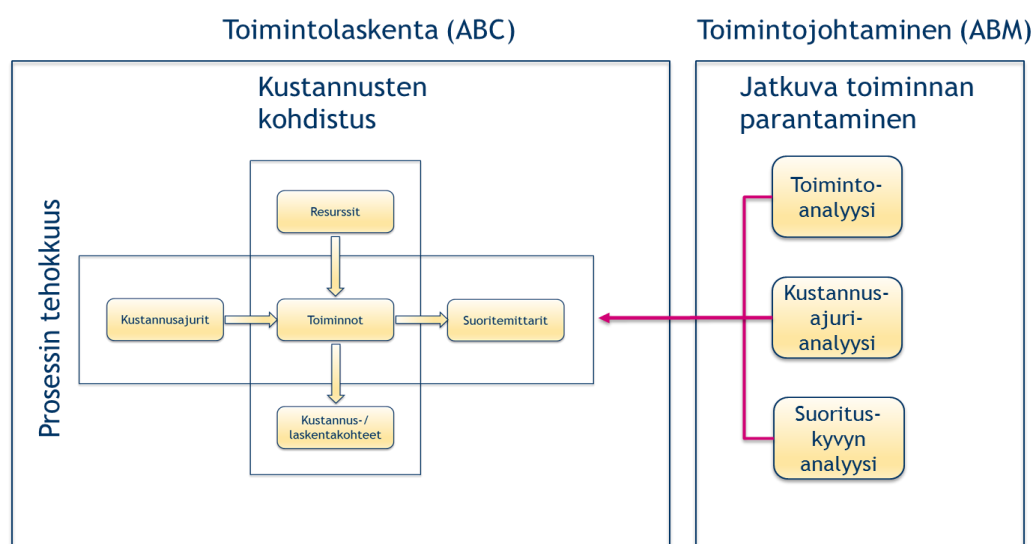
3.5 Toimintojohtaminen

Toimintojohtaminen (Activity-based Management, ABM) ja toimintolaskenta (ABC) tukevat toisiaan. Turney (156-157) kuvaa toimintolaskennan olevan keskellä toimintojohtamisen sydämessä. Hänen mukaansa toimintojohtamisen tavoitteena on sekä asiakkaan saaman hyödyn parantaminen, että tämän hyödyn tuottamisesta ansaitun tuloksen lisääminen. Näiden tavoitteiden pohjalta Turney (2002, 159) on kiteyttänyt toimintojohtamiselle seuraavat säännöt: 1)

Sido resursseja toimintoihin, jotka tuottavat suurimman mahdollisen strategisen hyödyn ja 2) Kehitä toimintoja, jotka ovat tärkeitä asiakkaille.

Toimintojohtaminen alkaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä. Selvää on, että asiakkaat haluavat ja jopa vaativat palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat heidän tarpeitaan. He haluavat laatua ja palvelua järkevin kustannuksin ja aikaa säästään. On tärkeää pitää mielessä, että edellä mainittujen tarpeiden tyydyttäminen ei ole varsinainen ongelma vaan haasteena on, kuinka tehdä se kannattavasti kustannussäästöin. Tosiasia on, että yrityksen menestymisen tuo etuja myös asiakkaille mahdollistaen tällä tavoin pysyvän liikesuhteen. Näistä peruspilareista muodostuu toimintojohtamisen asettamat tavoitteet lisätä asiakkaiden saamaa hyötyä kasvattaen samalla yrityksen tulosta. (Turney 2002, 157.)

Toimintojohtaminen keskittyy yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen useiden eri analyysimenetelmien avulla, joiden ensisijaisena tietolähteenä on toimintolaskenta (Turney 2002, 156). Ahmed ym. (2011, 995) tukevat tätä näkemystä määrittelemällä toimintojohtamisen ”työkaluksi saavuttaa jatkuvaa kehitystä”. Alhola (2008, 27) listaa keskeisiksi analyyseiksi toiminto-, kustannusajuri- ja suorituskykyanalyytit (kuvio 7). Turney (2002, 177) mukaan toimintojohtamisen työkaluja ovat toimintoperusteinen budjetointi, kustannusanalyysi, strateginen analyysi, arvoanalyysi, kustannusanalyysi, elinkaarilaskenta ja tavoitekustannuslaskenta. Dodge (1994, 136) korostaa, että toimintolaskennan hyödyllisyys perustuu nimenomaan näihin toimintojohtamisen kautta tehtäviin prosessien tehokkuuden analyyseihin.



Kuvio 7: Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen ero (Alhola 2008, 87)

Neilimo ja Uusi-Rauva (2010, 164) kuvaavat toimintojohtamista toimintojen strategisen kehittämisen ja operatiivisen johtamisen lähestymistavaksi, joka on kehitetty korjaamaan perinteisen kustannuslaskennan aiheuttamat epäkohdat ja puutteet. Toimintojohtamisen ydin on toi-

minto, kun taas perinteiseen kustannuslaskentaan pohjautuvan johtaminen keskittyy Turneyn (2002, 168) mukaan kustannustavoitteiden saavuttamiseen. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että toimintojohtamisessa keskitytään toimintoihin, niiden suorittamiseen ja hyödyn saaviin asiakkaisiin. Perinteinen johdon laskentatoimi keskittyy puolestaan enemmän toteutuneiden ja budjetoitujen menojen valvontaan sekä sen pohjalta tehtäviin kustannusleikkauksiin ilman, että samalla paneuduttaisiin töiden uudelleenorganisointiin.

Toimintojohtamisen keskeisiä tavoitteita ovat kustannusten alentamisen lisäksi laadun, joustavuuden ja palvelun parantamisen, kun perinteisesti keskitytään vain kustannusleikkauksiin. Toisena merkittävänä erona on tapa, jolla kustannuksia alennetaan (Turney 2002, 168). Toimintojohtamisen avulla tehtävä kustannusten pysyvä alentaminen perustuu seuraaviin Turneyn (2002, 169) listaamiin ohjeisiin: 1) Vähennetään toimintojen vaatimaa aikaa ja vaivaa, 2) Eliminoidaan tarpeettomat toiminnot, 3) Valitaan toteutettavaksi vaihtoehtoisista toiminnoista ne, joiden kustannukset ovat alhaisimmat, 4) Jaetaan toimitoja aina usean eri laskentakohteen kesken, kun se vaan on mahdollista ja 5) Käytetään hyödyntämättömät resurssit uudelleen, koska muuten kustannukset eivät alene.

3.6 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysin avulla saadaan yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa, mitä kaikkea organisaatiossa tehdään, ja miten organisaatio resurssejaan hyödyntää (Alhola (2008, 93). Sen keskeisimpänä tehtävänä on määrittää organisaation toiminnot ja niiden väliset suhteet, minkä avulla saavutetaan kokonaisvaltainen kuva organisaation toiminnasta ja prosesseista. Toimintoanalyysi auttaa myös ymmärtämään, millaisia resursseja toimintojen suorittamiseen vaaditaan ja kuinka paljon. (Alhola & Lauslahti 2009, 214-216, 218.)

Suomala ym. (2011, 138) mukaan toimintoanalyysillä pyritään yrityksessä vallitsevien toimintamallien sekä niiden kehittämismahdollisuuksien kriittiseen arviointiin. Tyni ym. (2012, 152-153) tukevat tätä ajatusta toteamalla, että toimintoanalyysi on merkittävässä roolissa toiminnan kehittämistyössä ja virtaviivaistamisessa, sillä jo pelkästään toimintoketjujen kuvausten perusteella on usein mahdollista löytää aiemmin tiedostamattomia epäkohtia ja kehittämisideoita toimintaprosesseihin. Turney (2002, 162-164) listaa seuraavia avainalueita, joihin toimintoanalyysissä tulisi keskittyä: 1) Epäolennaisten toimintojen tunnistaminen, 2) Merkittävien toimintojen analysointi, 3) Toimintojen vertaaminen parhaisiin tiedossa oleviin toimintatapoihin ja 4) Toimintojen välisten yhteyksien tutkiminen. Brimson (1991, 121-142) kuvaa toimintoanalyysiä puolestaan seitsemällä eri askeleella kohdealueen määrittämisestä toimintomäärittelysten viimeistelyyn ja dokumentointiin. Toimintoanalyysin keskeisin sisältö esitetään kootusti kuviossa 8.

Toimintoanalyysin keskeinen sisältö

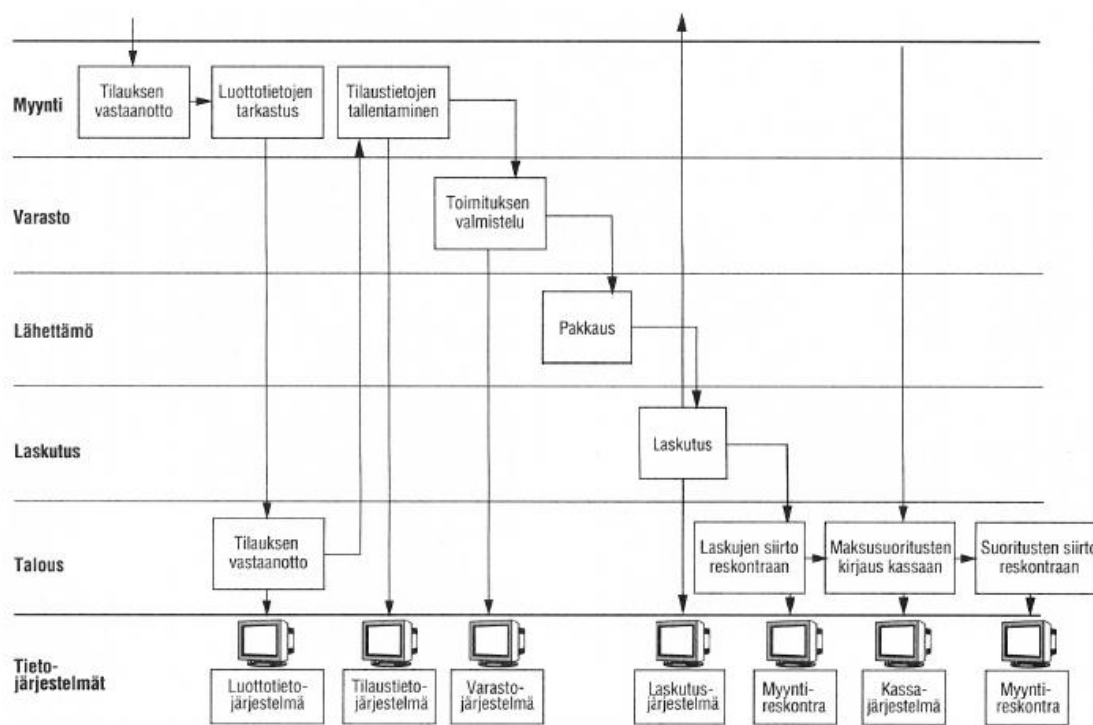
1. Mitä yrityksessä tehdään?
 - epäolennaisten toimintojen tunnistaminen
 - merkittävien toimintojen analysointi
 - benchmarkkaus ja vertailuanalyysit
2. Miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa?
 - toimintoketjut eli liiketoimintaprosessit
3. Mikä on toimintojen lisäarvo?
 - tuottava / tuottamaton / tuhoava
4. Mitä toimintojen tekeminen maksaa?
 - resurssit
 - kustannusajurit



Kuvio 8: Toimintoanalyysin keskeisin sisältö ja vaiheet

Toimintoanalyysissä toiminnot ovat mahdollista määritellä usein eri tasoin ja tarkkuuksin. Määrittelyn tärkeimpänä vaikuttajana voidaan pitää kustannuslaskennan käyttötarkoitusta. Jos operatiivisen toiminnan kehittämisessä halutaan hyödyntää toimintokohtaista kustannuslaskentaa, tulee toimintojen määrittämisen olla hyvin suunniteltua, tarkkaa ja yksityiskohtaista. Strategisen toiminnon kehittämisessä yleisluonteisempi toimintojen määrittäminen on kuitenkin täysin riittävä. (Järvenpää ym. 2013, 156-157.) Myös toimintojen määrä luo oman haasteensa. Nämä tulisi säilyttää maltillisina, jotta laskenta ei aiheutuisi liian raskaaksi. (Tyni, Myllyntaus & Suurta 2012, 148.)

Määriteltäessä toimintoja on hyvä luoda ensin kokonaiskuva toimintoryhmistä tai kokonaisuuksista yhden organisatorisen osan sisällä (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 149). Jakamalla kokonaisuudet edelleen niiden sisältämiin liiketoimintaprosesseihin eli peräkkäisten toimintojen muodostamiin – usein vastuualuearajoja ylittäviin – toimintoketjuihin, luodaan ymmärrys yksittäisistä toiminnoista sekä niiden välisistä suhteista. Alhola (2008, 94) toteaa, että seinätauluketekniikka on hyvä, käytännöllinen ja erittäin havainnollinen tapa kuvata prosesseja. Sen avulla on helppo konkreettisesti nähdä kaikki toimintoketjuun osallistuvat tahot, kuten esimerkiksi henkilöt, työryhmät, osastot, kustannuspaikat ja toiminnot (kuvio 9). Neilimon ja Uusi-Rauvan (2010, 161) mukaan toimintoja tulee arvioida myös kriittisesti, ja tarpeettomaksi koetut toiminnot tulee näiden arvioiden pohjalta karsia. Alhola (2008, 94) täydentää näkemystä toteamalla, että toimintoketjujen havainnollistaminen voi antaa myös yritysjohdolle syväemmän mieltä kaikkien organisaatio- ja hierarkiatasojen tarpeellisuutta uudelleen.



Kuvio 9: Esimerkki toimintoketjusta (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 36)

Toimintoja kartoitetaan yleensä kysymällä niiltä, jotka niitä tekevät eli haastattelemalla toimintoja suorittavia tai hyvin tuntevia työntekijöitä (Alhola 2008, 95). Kartoituksen jälkeen selvitetään toimintoihin käytettävät resurssit. Yleiskustannusten nousun myötä työajan käytön kohdistaminen toiminnoille on avainasemassa etenkin palveluyrityksissä ja julkisella sektorilla. Järvenpää ym. (2013, 166-167) tarjoavat henkilöresurssien kulutuksen selvittämiseen seuraavia vaihtoehtoja: työntekijän itsearvio, työntutkimus, jatkuva työajan kohdistettu seuranta sekä työtehtävien ja -vaiheiden keskimääräisen ajankäytön määrittäminen. Muut resurssit ja niiden käyttö saadaan yleensä selville pääkirjanpidon kautta, päätileiltä. (Alhola & Lauslahti 2009, 93-95.)

3.7 Tuotantoprosessin toimintoanalyysi

Kohdeyrityksen toimiessa myös palvelukokonaisuuksien valmistajana, yksi tärkeimmistä liiketoimintakentistä on tuotantoprosessi. Sen ollessa uusin palvelumuoto heijastuvat siihen myös tärkeät strategiset päätökset ja isot haasteet.

Tuotannossa tuotantotekijät, kuten yksittäiset komponentit, valmistetaan myytäväksi tuotekokonaisuudeksi. Tuotanto mielletään usein pelkäksi valmistukseksi, mutta sen ympärille muodostuvat useat eri prosessit ja työvaiheet. Onkin tärkeää varsinaisessa tuotannon kehittämistyössä ymmärtää siihen rinnastettavien prosessien vuorovaikutukset ja riippuvuussuhteet. Tuotanto voidaan määritellä kokonaisuudeksi jonka osana ovat: Tilaus ja siihen rinnas-

tettavat määritykset, tilauskohtainen tuotantosuunnittelu, komponenttien hankinta, varsinainen valmistus- ja asennustyö ja logistiikka. (Haverila, Uusi-Rauva, Kouri & Miettinen 2005, 350-352.)

Yhtä ja samaa tuotantoprosessia ei yritysten välillä löydy, ja eroja löytyy niin tuotantoprosessien kuin toimintamallienkin välillä. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että tuotanto on toimintaa, jossa jokin muuttuu. Se voi olla yhdistämistä, erottamista tai jotakin siltä väliltä. (Haverila ym. 2005, 350-352.)

3.7.1 Tuotantoprosessin resurssit

Selvää on, että tuotannon mahdollistamiseksi tarvitaan resursseja. Resurssit määritellään tuotantotehtäviksi ja ne jaetaan kolmeen ryhmään, joita ovat työ, materiaalit sekä pääoma. Työ koostuu yrityksen erilaisista työntekijöiden suorittamista työtehtävistä. Työhön myös sitoutuu osa käyttöpääomasta. Pääomaa tarvitaan investointeihin, joilla mahdollistetaan puolestaan tuotantoprosessi. Tuotantoprosessi edellyttää myös asianmukaisia tiloja, koneita, laitteita sekä tietotekniikkaa. On myös olemassa tuotantotehtäjä, joka usein jätetään huomioimatta eli tieto. Tieto tai tietotaito on tekijä, jota tarvitaan, jotta nykyaikaisia, usein monimutkaisiakin tuotantoprosesseja voidaan käynnistää, ylläpitää ja kehittää. Tieto voidaan määritellä osaamiseksi, joka on syntynyt yrityksen sisällä. Sitä voidaan hankkia myös ulkopuolelta esimerkiksi konsulttien tuottamana palveluna. (Haverila ym. 2005, 352-353.)

3.7.2 Tuotantomuodot

Tuotantomuodot voidaan ryhmitellä joko tuotteen, valmistusaloitteen tai valmistuksen jatkuvuuden mukaisesti. Tuoteperusteisessa jaottelussa tuotanto voidaan määritellä tilaus- tai vakiotuotannoksi. Vakiotuotannossa tuotteen rakenne pysyy muuttumattomana. Tämä mahdollistaa sen, ettei tuotesuunnittelulle ole tarvetta ennen valmistusprosessia. Vakiotuotannossa tuotteen ominaisuuksiin ei tule muutoksia, jolloin myöskin asiakkaan vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Kustomoidut tilaustuotteet ovat puolestaan asiakkaan itsensä määrittelemiä yksilöllisiä kokonaisuuksia. (Haverila ym. 2005, 353 - 354.)

Tuotanto voidaan määritellä valmistusaloitteen perusteella joko asiakasohjautuvaksi tai varasto-ohjautuvaksi. Asiakasohjautuvassa tuotannossa tuotteita ei pääosin varastoida vaan tuotantoon liittyvät reunaehdot määritellään tilausvaiheessa. Asiakasohjautuvassa tuotannossa ennakkovalmisteluja ei nähdä järkeväksi tehdä mahdollisten lisäkustannusten välttämiseksi. (Haverila ym. 2005, 353 - 354.)

Varasto-ohjautuvassa tuotannossa tuotteita tehdään pääosin isoina tuotantoerinä, jotka ovat nopeasti toimitettavissa. Yleisesti voidaan todeta, että vakiotuotteet rinnastetaan varasto-ohjautuviksi tuotteiksi, mutta variaatioita kuitenkin löytyy. Tuotteita saatetaan valmistaa puolivalmiiksi hyllyihin odottamaan varsinaisia asiakastilauksia. Tämä toki nopeuttaa tuotteiden toimitusta ja mahdollistaa paremman saatavuuden. (Haverila ym. 2005, 353 - 354.)

Sarjatuotannossa tuotetta valmistetaan mahdollisimman tehokkaasti sopivan kokoisina sarjoina. Tulee kuitenkin huomioida sarjatuotannon vaatiessa ennalta määritetyt tuotantolinja-asetukset, että pienetkin muutokset tähän katkaisevat prosessin. Uusien asetusten myötä työvaiheet saattavat radikaalisestikin muuttua ja uusien vaiheiden opettelu vie resursseja. Eri tuotantomuotoja voidaan myös yhdistää. Vaikkakin tuotannollisena tavoitteena lopputuotteena olisikin vain yksittäistuote, voidaan siihen rinnastettavia välivaiheita hyödyntää myös muihin tuotannollisiin kokonaisuuksiin. Tuotannon tehostamisen näkökulmasta edellä mainittu sekatuotanto on suositeltavaa, joka voidaan kohdistaa suoraan myös kustannussäästöiksi. (Haverila ym. 2005, 353-355.)

3.7.3 Tuotantoprosessin toiminnot

Panostotoiminnot

Yrityksen hankinnoista ja niihin rinnastettavista toimenpiteistä vastaa osto-organisaatio, jonka tehtäviin kuuluu seurata markkina ja -kilpailutilannetta, hankintahinnoittelua ja -kanavia sekä seurata toimitusvarmuutta. Hankinnan ollessa suuri kuluerä yrityksellä, tässä panostotoiminnossa tulee tarkoin analysoida mahdollisia kulueriä ja luoda kustannussäästöjä tuova toimintakulttuuri. Kustannussäästöjen lisäksi osto-organisaation tulee varmistaa mahdollisimman sujuva toimitusketju. Vaikkakin tavoitteena on hankkia materiaalit mahdollisimman edullisesti vaikuttaa hinnoitteluun myös muut tekijät; halpa hinta ei aina takaa luotettavinta toimittajaa. Hankintojen kustannuksiin voidaankin vaikuttaa tehokkaalla kommunikoinnilla sidosryhmien välillä luoden tehokas toimitusketju turvaten laadukkaat materiaalit oikea-aikaisesti. (Haverila ym. 2005, 458- 461.)

Valmistustoiminnot

Selvää on, että suurin osa valmistusta tarjoavista yrityksistä resursoivat varastoihin sekä tuotantotiloihin. Näihin panostetaan, jotta tuotantolinjat pysyvät käynnissä ja säilytetään toimintakyky. Varastointiin kohdistuu myös erinäisiä riskejä; laadun mahdolliset heikkenemiset, pidemmän varastoinnin myötä tulevat arvonlaskut jne. (Haverila ym. 2005, 445- 446.)

Varastot voidaan ryhmitellä niiden käyttötarkoitukseen perustuen. Menekinvaihtelun tasoittamiseksi voidaan tuotteita hyllyttää ns. puskurivarastoksi. Tämä auttaa myös toimituskyvyn varmistamisessa. Välivarastointia voidaan myös hyödyntää, mutta on huomioitava, että varastointi on suuri kuluerä ja ilman järkeviä perusteita varastointia tulisi välttää. (Haverila ym. 2005, 446- 447.) Tarkalla varastoinnin suunnittelulla saavutetaan kustannussäästöjä ja varmistetaan, että siihen sidottu pääoma pysyy mahdollisimman pienenä. Ennustettavuudella on myös tärkeä rooli. Menekkituotteita, joiden varastointiaika on lyhyt, tulisi hankkia suuremmissa erissä, sillä hankintaan kohdistuvat valvonta- ja tilauskustannukset muodostavat suuren kuluerän suhteessa varastointikustannuksiin. Myöskin erityistä huomiota vaativat pitkät toimitusajat ja mahdolliset hankintahinnoittelun korotukset. Näiden materiaalien osalta tulisi harkita varastointitason nostoa. Varastonvalvonnan merkitystä ei saa myöskään sivuttaa. Virheeliset varastoluvut aiheuttavat haasteita toiminnanohjaukseen kasvattaen merkittävästi kustannuseriä. (Haverila ym. 2005, 446-447, 449- 450.)

Tulostoiminnot

Tuotantoprosessin tulostoiminnot liittyvät suoraan asiakkaisiin. Näitä ovat mm. myynti, laskutus ja asiakaspalvelu. Tulostoiminnoilla on tärkeä merkitys koko tuotantoprosessin läpiviemisessä. Ilman asiakkaan tilausta tuotannollisiin toimintoihin ei ryhdytä ja ilman laskun maksua liiketoiminnasta tulee kannattamaton. Panos- ja tulostoimintojen yhteistyö on myös merkittävässä roolissa tuotannon tehostamisen näkökulmasta. Asiakaspalvelun tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa mahdollistaa paremman ennustettavuuden ja luo suuntaviivat tulevaisuuden kehitystyölle toimintojen virtaviivaistamiseksi.

3.8 Toimintolaskennan käyttöönotto

Toimintokohtaisen kustannuslaskennan käyttöönotto vie aikaa ja resursseja, joten se voidaan määritellä pitkäaikaiseksi kehittämisprosessiksi (kuvio 10). Toimintokohtaisen kustannuslaskennan käyttöönotto edellyttää pilotointia, jolloin voidaan rakentaa laskentamalli, joka on kopioitavissa toisiin yksiköihin ilman suurempia muutoksia. (Alhola 2008, 91.)



Kuvio 10: Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet Alholaa (2008, 92) mukaillen

Toimintolaskennan käyttöönottohankkeen onnistumisen kannalta olisi suotavaa, että projekti toteutettaisiin lähtökohtaisesti johdon toimeksiantona. Tällä tavoin varmistetaan, että toimintokohtaisen kustannuslaskennan tulokset ovat mukana tulevaisuuden päätöksenteossa. Henkilöstön sitouttaminen hankkeeseen on myös merkittävässä roolissa tulosten relevanttisuuden näkökulmasta. (Tyni ym. 2012, 150.) Turney (2002, 225-239) kuvaa onnistuneen käyttöönoton perustuvan kolmeen tärkeään toimenpiteeseen:

1. Herätetään kiinnostus yrityksen kaikilla organisaatiotasoilla esimerkiksi kutsumalla ulkopuolisia asiantuntijoita kertomaan eduista, tutustumalla menestystarinoihin ja tekemällä yritysvierailuja.
2. Poistetaan toteutuksen esteet, jotka pohjautuvat usein ennakkoaletuksiin toimintolaskentamallin monimutkaisuudesta, olemassa olevan perinteisen järjestelmän kehityspotentialista ja kyvystä saavuttaa samat tavoitteet, nykyisen tiedon ja laskentatarkkuuden riittävydestä sekä kustannuslaskentajärjestelmän vähäisestä merkityksestä yrityksen toiminnan kehityksestä.
3. Hankitaan johdon sitoutuminen projektiin vakuuttamalla toimintolaskennan soveltuvan yritykseen hyvin ja osoittamalla olemassa olevan kustannuslaskentajärjestelmän toimimattomuus ja puutteellisuus (kuvio 11).

Puutteellisen kustannuslaskentajärjestelmän oireet

1. Yritysjohdo uskoo kustannustiedon olevan vääristynyttä
2. Markkinointi- ja myyntiosasto eivät halua käyttää kustannustietoa
3. Voitot laskevat, vaikka myynti kasvaa
4. Yrityksessä on epävirallinen kustannuslaskentajärjestelmä
5. Kehitysprojekti ei laske kustannuksia odotetusti
6. Asiakkaat poimivat parhaat tuotteet päältä.



Kuvio 11: Puutteellisen kustannuslaskentajärjestelmän oireet (Turney 2002, 238)

Toimintolaskentamallia kohden on esitetty myös kritiikkiä. Jyrkkiö ja Riistama (2000, 187) tuovat esille järjestelmän suuren henkilöresurssitarpeen, joka tarvitaan laskentajärjestelmän toimintaa tukevan tietoperustan tuottamiseen. Gowthorpe (2008, 78) tukee ajatusta ja lisää, että tiedonkeräämisestä aiheutuva työmäärä saa aikaan helposti muutosvastarintaa koko laskentajärjestelmää kohtaan. Tätä voidaan kuitenkin ennalta ehkäistä Cardinaelsin ja Labron (2009, 42) esittelemien tutkimustulosten mukaan huolellisella tiedonkeruujärjestelmän ja -rakenteen suunnittelulla ja valmistelulla sekä työntekijöiden etukäteistiedottamisella ja osallistamisella suunnitteluun. Collis ym. (2012, 323) listaa keskeisiksi epäkohdiksi järjestelmän käyttöönoton vaikeuden ja kalleuden sekä mahdollisesti korkeaksikin nousevat tietojärjestelmäkustannukset. Kaplan ja Anderson (2007, 7) lisäävät ongelmaksi myös toimintolaskennan teoriaperustasta johtuvan virheen, joka jättää kokonaan huomioon ottamatta hyödyntämättömän kapasiteetin potentiaalin. Gowthorpe (2008, 77) korostaa kuitenkin toimintolaskennasta saatujen hyötyjen olevan tutkimusten mukaan usein suurempia kuin sen ylläpitämisestä aiheutuvat kustannukset.

3.9 Toimintolaskennan integrointi yrityslaskentaan

Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkilahti (1995, 105-114) käsittelevät toimintolaskennan roolia havainnollisesti kirjassaan ”Toimintolaskenta käytännössä”. He jakavat toimintolaskennan toimintokohtaisissa organisaatioissa joko kertaselvityksiksi tai jatkuvaksi rinnakkaislaskennaksi riippuen laskennan integraation asteesta muuhun yrityslaskentaan. Prosessiorganisaatiossa vastaava jako on uusia laskentakohteita koskevista erillisselvityksistä aina perinteisestä laskennasta luopumiseen ja sen korvaamiseen kokonaan toimintojen ja toimintoketjujen johtamisella toimintolaskennan avulla. Teknisinä toteutusvaihtoehtoina ovat laskenta tai toiminnanohjausjärjestelmään liitetyt erillisjärjestelmät, laskenta- tai toiminnanohjausjärjestelmään toteutetut sovellukset sekä manuaaliset toimistojärjestelmiin perustuvat ratkaisut. (Lumijärvi ym. 1995, 106-109.)

4 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus perustuu kvalitatiiviseen ja tapaustutkimusmenetelmään, jossa on myös konstruktivisia piirteitä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus luo mahdollisuuden ymmärtää paremmin tutkimuskohdetta, esimerkiksi asiakasta tai yritystä sekä selittämään siihen kohdistuvien päätösten ja käyttäytymisen syitä. Menetelmässä tutkimuskohteeksi rajataan pieni määrä tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tilastollista yleistystä ei pidetä tavoitteena vaan tutkittavat kohteet tai ilmiöt valitaan harkinnanvaraisesti.

Kvalitatiivista tutkimusotetta voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja vaihtoehtojen etsinnässä, jolloin se luo myös informatiivisen pohjan mahdollisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2014, 15.) Opiskelijan työperäinen oma kokemus ja opiskeltu tieto asiakaskannattavuudesta ja asiakkuuden johtamisesta sekä mukanaolo asiakaspääoman analysoinnissa ja kehittämisessä mahdollistivat vahvan esikäsityksen tämän opinnäytteen tutkittavaan aiheeseen.

Tapaustutkimuksen osalta tässä opinnäytteessä tutkitaan tuotannon toimintojen määrittämistä kohdeyrityksessä. Tapaustutkimusta eli case-tutkimusta ei voida määritellä suoraan tutkimusmenetelmäksi, mutta siihen voidaan rinnastaa useita case-metodeja. Tapaustutkimuksen tekijällä on päättävältä tutkimuksen luonteesta. Tapaustutkimus voidaan luokitella joko kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tai kvantitatiiviseksi eli määrälliseksi tutkimukseksi tai joissakin tapauksissa jopa niiden yhdistelmäksi. (Järvinen & Järvinen 2011, 73-75.)

Konstruktivinen tutkimus, toiselta nimeltä soveltava tutkimus, voidaan määritellä käytännön tutkimukseksi, jossa ongelmanratkaisutapana käytetään kokemuseräistä tietoa. Konstruktiviseen tutkimukseen sisältyy seuraavat vaiheet: suunnittelu, toteutus, konkreettisen ratkaisun testaus ja arviointi. (Järvinen & Järvinen 2011, 103-108.) Tämän opinnäytteen osalta konstruktivinen tutkimusote peilautuu kehitetyn toimintolaskentamallin konkreettiseen testaukseen ja pilotointiin ennalta määritetyn kohderyhmän kesken.

4.1 Näkökulmat

Konstruktivistista näkökulmaa tukee myös ohjaava näkökulma; hankittu tieto ei ole yksinomaan tutkimuksen keskiössä, vaan lähtökohtana voidaan pitää parannuskeinojen löydettävyyttä ja tästä syntyviä uusia, tehokkaampia ja kustannussäästöjä tuottavia toimintamalleja ja toimenpiteitä. Ohjaava tutkimus voidaan luokitella joko ohjaavaan yleiseen tutkimukseen tai ohjaavaan tapaustutkimukseen. Ensin mainittu nähdään toiminnan teoriaa tuottavana menetelmänä jotakin ammattitoimintaa varten. Suunnittelutyössä kohteen parantamiseksi voidaan käyttää erinäisiä ohjeita, suosituksia, laskukaavoja ja muita apuvälineitä, mutta varsinaisia käytännön

toimia ei ole välttämättä nähtävissä. Ohjaavalla tapaustutkimuksella tarkoitetaan puolestaan menetelmää, joka auttaa selvittämään keinoja, jotka ovat merkittävässä keskiössä tutkimuskohteen kehittämisessä; se voi auttaa turhien työvaiheiden tai toimintojen eliminoimisessa, ja toimenpiteiden juurruttamisessa osaksi arkipäivän työskentelyä. Juurisyiden löytyminen ja tästä seuraavat kehittämisvaiheet luovat tutkimuksen viitekehyksen: kehittämishankkeen. (Routio, 2007.)

Ohjaavassa tutkimuksessa näkökulman valinta on siis merkityksellisessä roolissa. Sen tähdätessä tutkivan kohteen parantamiseen, on tärkeää määritellä kuka tai ketkä ovat osallisina tutkimustuloksen arvioinnissa, jolloin näkökulman soveltaminen pysyy relevanttina. Näkökulman määrittämisessä voidaan hyödyntää ryhmäluokittelua kuten yrityksen johto ja myös muutamat yrityksen osastot, jotka voivat rikastuttaa omilla intresseillään tutkimuksen tuloksellisuutta entisestään. (Routio, 2007.)

Näkökulman valinnassa ei tule aina tuudittautua alan ammattilaisten mielipiteisiin. Vaikkakin heillä on arvokasta osaamista ja tietotaitoa teoriassa ja teknisissä asioissa voi puutteita löytyä esimerkiksi palvelun käytettävyydessä ja käyttökokemuksessa. Onkin tärkeää, että tutkija osaa erottaa palvelun käyttäjien ja alan ammattilaisten mielipiteet. (Routio, 2007.)

Mikäli kehittämishankkeessa on mukana suuri määrä ihmisiä, on selvää, että mielipiteitä on paljon ja tutkimuksen relevanttius on näin ollen mahdollisesti vaakalaudalla. Etenkin ohjaavassa tutkimuksessa erinevistä mielipiteistä on haittaa, kun tavoitteena on löytää paras käytännön toimintalinja. Tällöin voi olla tarpeen rajata tutkimus otokseen tai näytteeseen. Otokseksi voidaan määritellä menettely, joissa sattuma määrittelee, mitkä yksilöt tai tapaukset valitaan tutkimuskohteiksi. Näyte voidaan puolestaan kuvata menettelynä, jossa tutkittava kohde valitaan jonkin valintaperusteen tai ei-satunnaisen menetelmän kautta tai tutkija käyttää omaa harkintaansa tutkimuskohteen valinnassa. (Routio, 2007.)

4.2 Tutkimuksen rajaaminen

Ohjaavassa tutkimuksessa ja siihen liittyvässä kehitystyössä on aina olemassa kohde. Edellä mainittu yksin jo määrittelee tutkittavan joukon sisällön, joka voi olla yksittäinen ongelmatapaus tai suurempi joukko tapauksia, joihin parannus- ja kehittämistoimet aikanaan kohdistetaan. Ohjaava tutkimus perustuu usein joillakin tavoin esimerkillisiin tapauksiin, jotka ovat varmistaneet liiketoiminnan menestymisen, mutta kriittistä tutkimusotetta ei tule sivuuttaa; tutkimuksessa on hyvä tuoda esille niitä opettavaisia esimerkkitapauksia, joita tulisi välttää. (Routio, 2007.)

Usein voidaan nähdä uuden liiketoimintaprosessin alkutaipaleella, että uudet toimintatavat eivät sujukaan ennalta määriteltyjen ohjeistusten mukaisesti, varsinkaan jos prosessissa on mukana useampi työntekijä ja prosessiin kuuluu paljon eri toimintoja. Jatkuva kehittäminen auttaa tällöin eri haasteiden korjaamisessa. (Routio, 2007.)

Tämän lopputyön kehittämiskohde, tuotannon eri toimintojen analysointi toimintolaskentamallin avulla ei pelkästään kulminoidu löydösten toteamiseen vaan ohjaavaa menetelmää hyödyntäen pyritään löytämään kehittämiskohteet, jotka parantavat sekä kohdeyrityksen että asiakkaan liiketoiminnan kannattavuutta.

Kohdeyrityksen tuotantoprosessi voidaan määritellä laajaksi toimintokokonaisuudeksi, jolloin tutkimuksen näkökulmalla on merkittävä rooli. Vaikkakaan johdon tärkeää merkitystä kehittämishankkeen onnistuneessa läpiviennissä ei saa sivuuttaa, parhaimman lopputuloksen aikaansaamiseksi tulee kehittäminen rakentua itseohjautuvasti, jolloin työntekijällä on ainakin jonkin verran mahdollisuutta tuoda kokemustietoa ja osaamistaan päätöksenteon tueksi.

5 Kohdeyrityksen kehittämishanke

5.1 Kohdeyrityksen tilanne

Kohdeyrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella syntyi selkeä käsitys, että johto näkee asiakaskannattavuuden tärkeänä elementtinä yrityksen arvon kasvattamisessa. Vaikkakin asiakkuus siirtyy päivä päivältä enemmän toimintojen keskiöön, tarkastellaan asiakaskannattavuutta kohdeyrityksessä vielä lähinnä tuotteen kautta. Mitä ylempään johtoon mennään, sitä enemmän käsitellään asiakkuuksia perinteisen kustannuslaskennan tuottamista taloudellisista tiedoista käsin. Asiakaskannattavuuden selvittäminen on koettu haasteelliseksi toiminnanohjausjärjestelmän ja resurssien vähäisyyden vuoksi. Asiakkuudenhallintaohjelman (CRM) käyttöönotto on parantanut asiakasohjattavuutta ja analysointia. Kohdeyrityksessä asiakasanalytiikan hyödyntäminen on kuitenkin vielä alkutekijöissään. Yritys on kohdannut tässä pienen organisaation sudenkuopat; asiakasanalytiikka vaatii paljon aikaa, rahaa sekä resursseja. Haasteeksi on koettu myös analytiikan johtopäätösten hyödyntäminen käytännön tekemisessä, sillä hyödyntämisnäkökulma on jäänyt vaillinaiseksi.

Käydyissä keskusteluissa esiin nousivat seuraavat kysymykset: mihin aikaa käytetään eri tehtävissä ja prosesseissa, ovatko kaikki työvaiheet tarpeellisia ja mitä ne maksavat, paljonko eri asiakkaat kuluttavat resursseja sekä otetaanko asiakkaiden erityistarpeet ja -vaateet huomioon hinnoittelussa?

Johto on panostanut asiakasstrategian rakentamiseen ja luonut siitä keskeisen osan yrityksen tavoiteasetantaa ja strategiamäärittystä. Strategian avulla on luotu taloudelliset, asiakkaiden laatuun sekä toimintaan ja sen tehokkuuteen liittyvät asiakastavoitteet, mutta asiakassegmentoinnissa on vielä kehitettävää. Johto on ymmärtänyt, että asiakaskannattavuuden mittaamisella saadaan tarkkuutta ja varmuutta kannattavuuden parantamista koskeviin päätöksiin. Johto tunnistaa myös, että mitattavuuden kehittäminen auttaa kannattavuusajattelun ja -kulttuurin luomisessa sekä juurruttamisessa osaksi yrityksen kaikkia toimintoja. Asiakaskannattavuuden funktiot luovat työkalun koko arvoketjun tehostamiseen, resurssien oikeaan suuntaamiseen sekä asiakasinvestointien tuottavuuden hallintaan. Asiakaskannattavuuden mittaamisessa eivät kuitenkaan enää pelkät olemassa olevat raportit ja käytänteet riitä. Tämä on ymmärretty myös kohdeyrityksessä, jossa potentiaalisena työkaluna pidetään toimintolaskentamallia, jota esimerkiksi Helgesenin (2007, 767) mukaan käytetään usein yrityksissä, jotka toimivat B-to-B -sektorilla.

5.2 Kehittämissuunnitelman -ja hankkeen tavoitteet

Kohdeyrityksen johto ymmärtää asiakassuhteiden johtamisen ja kehittämisen liittyvän myös yrityksen arvon paranemiseen. Asiakkaiden arvon ja tuottopotentiaalin tunnistamisessa on vielä paljon kehitettävää, mutta johdossa on oivallettu, että asiakkaat tulee nähdä yritykselle tärkeänä pääomana, jonka kehitystä tulee johtaa.

Yhteenvetona kohdeyrityksen tavoitteet asiakaskannattavuuden kehittämisessä sekä aiemmin osoitettuihin tutkimuskysymyksiin peilaten voidaan kiteyttää seuraaviin neljään pääkohtaan:

1. Kannattavuustekijöiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen haasteiden ja hyötyjen kautta sekä siirtyminen tuotepohjaisesta kannattavuuslaskennasta asiakassuhteen kannattavuuteen perustuvaan laskentaan.
2. Toimintojohtamisen kehittäminen sekä yrityksen että asiakkaan eduksi.
3. Toimintojohtamisen juurruttaminen osaksi organisaation päivittäistä työskentelyä.
4. Asiakasnäkökulman vahvistaminen johtamisnäkökulmana ja asiakkuuksien arvon – asiakaspääoman – kasvattaminen.

Tavoitteisiin pääseminen edellyttää toimintolaskentamallin käyttöönottoa asiakaskannattavuuslaskennan toteuttamiseksi ja henkilöstön pitkäjänteistä sitoutuneisuutta. Opinnäyte pitää sisällään kehittämissuunnitelman, jonka tavoitteeksi rajataan yrityksen tavoitteiden toteuttamista edistävien teorioiden ja käytänteiden laaja-alaisen esittämisen sekä niiden pohjalta kirjatut haasteet, ehdotukset ja hyötyjen avulla rakennetut suositukset kehitystoimenpiteiden organisoimiseksi ja niissä etenemiseksi.

Suunnitelman pohjalta toteutetaan varsinainen kehityshanke, joka opinnäytteessä rajataan tuotantoprosessiin, sen ollessa kohdeyrityksen uusi liiketoimintamalli. Tulosten hyödynnettävyyden kannalta myös kohdeyrityksen ulkopuolelle on merkityksellistä kriittinen tutkimus-ote ja eri työvaiheiden yksityiskohtainen kuvaus haasteiden, hyötyjen ja kokemusten osalta.

Yhteenveto tavoitteista ja niitä koskevista mittareista on esitetty kuviossa 12.

| Tavoitteet (kehittämistehtävä) | Mittarit |
|---|---|
| Asiakaskannattavuus ja -asiakaspääoma | Tausta asiakasyritykselle kuvattu → toimintolaskennan tarpeellisuus osoitettu ja perusteltu |
| Projektiakataulu ja -organisaatio | Esitys asiakasyritykselle tehty |
| Toimintoanalyysi | Tavoitteet, sisältö ja vaiheet kuvattu • valitusta prosessista esimerkki, mikäli mahdollista |
| Kustannusajurien määrittäminen • resurssi- ja toimintoajurit • kustannusten synty ja syyt | Resurssi- ja kustannusajurit kuvattu • valitusta prosessista esimerkki |
| Toimintopohjaisten kustannusten laskeminen | Laskentamalli kuvattu ml. laskenta-esimerkki |
| Laskentatietojen hyödyntäminen = toimenpiteet | Toimintoperustaisen kehittämisen ja toimintojohtamisen mahdollisuudet kuvattu |

Kuvio 12: Kehittämissuunnitelman tavoitteet

Siirtyminen tuotepohjaisesta kannattavuuslaskennasta asiakassuhteen kannattavuuteen perustuvaan laskentaan vaatii voimakasta sitoutumista koko organisaatiolta. Toimintolaskennan onnistuneen käyttöönoton ehdottomana edellytyksenä on johdon tuki. Jos johto ei näe käyttöönotolle strategisia perusteita, saattaa koko käyttöönotto epäonnistua. Kohdeyrityksen johdon on ymmärrettävä, että toimintolaskennan käyttöönotto on laajamittainen koko yrityksen liiketoiminnan ja henkilöstön kehitysprojekti, johon on tärkeä pitkällä tähtäimellä motivoida ja ottaa mukaan koko henkilökunta alusta pitäen. Toteutuksessa on hyvä nojautua luvussa 3.8 kuvattuun vaiheistukseen.

Onnistumisen kannalta kohdeyrityksen tulisi panostaa käyttöönottoprojektin valmisteluun. Avainhenkilöt ovat tärkeitä ja heidät tulee ottaa mukaan jo valmisteluvaiheessa, jotta läpi organisaation saadaan yhteinen ymmärrys keskeisistä peruskysymyksistä; mikä on tavoite, miksi projektiin ryhdytään, missä laajuudessa toimintolaskenta on tarkoitus toteuttaa, mitä halutaan saada aikaan ensin ja pidemmällä aikavälillä ja mistä haluamme tietoa ja miten tuemme sitä hyödyntämään.

Kehitystyö on mahdollista toteuttaa kustannustehokkaasti perehdyttämällä ensin avainhenkilöt toimintolaskentaan ja sen käyttöönoton vaatimiin toimenpiteisiin. Koulutusmateriaali saa-

daan samalla pilotoitua ja testattua luoden mahdollisimman tiivis ja informatiivinen ohjeistus jatkokoulutuksia varten. Projekti vie aikaa vaatien pitkää pinnaa, mutta käyttöönotto on toteutettavissa jopa parissa vuodessa, jos hankkeeseen ymmärretään panostaa riittävästi, ja projekti suunnitellaan, organisoidaan sekä resursoidaan tarkoin ja huolellisesti.

Tutustuttuaan eri asiakaskannattavuuden laskentamalleihin opiskelija yllättyi toimintolaskennan laajuudesta, ja sen tuomista uusista näkökulmista osaksi päivittäistä työskentelyä. Peilaten edelliseen onkin helppo todeta, että toimintolaskennan tuoma muutos perinteiseen ajatus- ja kustannuslaskentamalliin verrattuna on merkittävä, ja siihen tulisi asennoitua koko organisaatiotasolla yhteisenä oppimistehtävänä. Perehdyttyään toimintolaskennan teoriaan, sen laajuuden vuoksi opiskelija ehdottaakin, että laskennan toteutus aloitetaan yhden selkeän toimintokokonaisuuden, osaston tai tiimin kautta pilotoimalla. Vaikka kohdeyrityksen organisaatio on suhteellisen pieni, hän myös ehdottaa, että toimintolaskentamallin testaus toteutetaan asiakaspalvelutiimin ja tuotantotiimin pilottiprojektina. Asiakaspalvelutiimillä on tärkeä rooli toimintolaskennan panostiminnoissa tiimiin kuuluvien henkilöiden työskennellessä heik-
tisessä asiakasrajapinnassa tuoden näin relevanttia asiakastietoa kehittämisen tueksi.

Pilotoinnin etuna on – tekemällä oppimisen lisäksi – käytännössä testatun, yrityksen tavoitteita ja tarpeita vastaavan mallin monistaminen jatkokehitystä varten myös muihin prosesseihin. Opiskelija myös korostaa pilotoinnin hyötyjä haasteiden löydettävyyden näkökulmasta.

Opiskelija myös näkee, että onnistunut pilotointi yksityiskohtaisin havainnoin ja työvaiheiden dokumentoinnin kautta herättää myös muiden tiimien kiinnostuksen toimintolaskentaa kohtaan. Mahdollistaakseen toimintolaskentamallin skaalattavuuden tulevaisuudessa myös muihin prosesseihin, juuri dokumentoinnilla on merkittävä ja hyödyllinen rooli. Muistinvarainen tiedonsiirto ei pelkästään riitä, joten valmisteluvaiheessa tulee rakentaa helppokäyttöinen tiedonjakokanava, joka päivittyy reaaliajassa projektin edetessä.

Opiskelija korostaa, että suunnitteluvaiheessa on hyvä pitää mielessä, että toimintolaskennan käyttöönoton yleisimpiä haasteita ovat organisaation riittämätön informointi, riittämättömät resurssit, epäselvät tavoitteet ja liian yksityiskohtaisen mallin rakentaminen. Pahimmassa skenaariossa johto toteuttaa projektin yksin, jolloin onnistuneen hankkeen läpiviemiseen välttämättä sitoutumista ei organisaation sisällä synny eikä sitä saada enää jälkikäteen synnytettyä. Kyseiset ongelmat ovat vältettävissä, kun yrityksen johdossa oivalletaan muutosjohtamisen merkitys ja voima. Selkeä ja yhteisesti jaettu tavoite auttaa käyttöönoton onnistumisessa.

Teoreettiseen tietopohjaan peilaten työläin ja samalla aikaa vievin vaihe on luvussa 3.6 kuvattu toimintoanalyysi. Analyysi on toimintolaskennan toteuttamisen ja toiminnan kehittämi-

sen kannalta merkittävä. Siihen tulee varata tarvittava aika, ja toimintoja on osattava sekä uskallettava katsoa projektin perustavoitteiden näkökulmasta.

Toimintolaskennan käyttöönotto mahdollistaa myöhemmin tässä luvussa kuvattujen tavoitteiden toteuttamisen. Nämä tavoitteet voidaan jaotella varsinaisen toimintolaskennan käyttöönoton ja sen kautta saataviin ensimmäisen vaiheen tavoitteisiin (kuvio 13), sekä toimintolaskennan mahdollistamien pidemmän aikavälin kehitystoimenpiteiden tavoitteisiin matkalla kohti asiakaspääoman johtamista.

| Toimintolaskennan käyttöönoton tavoitteet | Mittarit |
|---|--|
| Jatkuvan asiakaskannattavuuslaskennan mahdollistava toimintolaskentamalli | Oikeiden toimintoajurien ja kustannus-kohdistimien valinta |
| Yksittäisen asiakkaan kannattavuuden mittaamisen tehostuminen | Välilliset kustannukset huomioon ottavan asiakaskannattavuuden ja myyntikatteen erotus |
| Kannattamattomien asiakkaiden aktivoittaminen | Asiakaskohtainen myyntikate vs. asiakaskate kuluineen |
| Prosessien tehostaminen | Prosesseihin käytetty aika |
| Asiakkaiden erityisvaateiden huomioon ottaminen | Laskutettavien lisäpalveluiden osuus asiakaskannattavuudesta |

Kuvio 13: Toimintolaskennan käyttöönoton ja sen hyödyntämisen ensimmäisen vaiheen tavoitteet ja mittarit

Toimintolaskentamallin toteuttamisvaiheen mittariksi opiskelija suosittelee oikeiden kustannusajurien valintaa. Mittari on tässä tapauksessa subjektiivinen, mutta palkitsee organisaation, kun tavoitteena olevan laskentatason edellyttämät resurssi- ja toimintoajurit on saatu määriteltä. Tavoitteen saavuttaminen saattaa edellyttää käytännön testaamista ja eri kustannuskohdistimien kokeilua oikeiden ajurien löytämiseksi. Näiden ajurien tulee olla yksiselitteisiä, yhteismitallisia sekä helposti johdettavia tai laskettavia. Hyvä ajuri tukee järjestelmän läpinäkyvyyttä. Mikäli ajurin perusteet eivät ole maalaisjärjellä ymmärrettävissä, ei kustannusten kohdistamiseenkaan ole läpinäkyvää ja luottamusta synnyttävää. Onnistunut kustannusajurien valinta kuvaa osaltaan myös onnistunutta toimintoanalyysin lopputulosta. Varteenotettavana vaihtoehtona on aikaperusteinen toimintolaskenta, jossa resurssien käyttöä kohdistetaan kapasiteetin yksikkökustannusten sekä käytetyn ajan kautta.

Siirtyminen tuotekohtaisesta myyntikatteesta aidosti toimintoperusteiseen asiakaskannattavuuden laskentaan on välitön ja konkreettinen toimintolaskentamallin tulos. Toimintolaskennan perusteella laskettu kannattavuus ottaa kustannustekijöinä huomioon valittujen kohdistamisperusteiden mukaisesti toimintaan sisältyvät yleiskustannukset eli resurssien käytön niitä kuluttavien toimintojen suhteessa. Yksittäisen asiakkaan kohdalla mittarina voidaan käyttää

esimerkiksi perinteisen myyntikatteen – välittömien kulujen kautta lasketun katteen – ja toimintolaskennan perusteella lasketun asiakaskannattavuuden erotusta. Näin saadaan selville asiakaan edellyttämien toimintojen käyttö ja niiden toimintojen suorittamiseksi tarvittavien resurssien kustannus. Mitä suurempi erotus on, sitä enemmän pitää miettiä tuloksen saavuttamiseen tarvittavien toimenpiteiden lisäarvoa.

Kannattamattomat asiakkaat ovat jokaisen yrityksen ongelmia. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että asiakas on harvoin syypää asiakassuhteen kannattamattomuuteen. Yhtenä merkittävimmistä kohdeyrityksen tavoitteista asiakaspääoman johtamisessa on kannattamattomien asiakkaiden aktivointi. Toimintolaskennan pohjalta lasketun asiakaskannattavuuden ja perinteisen myyntikatteeseen pohjautuvan kannattavuuden suhdetta voidaan käyttää indikaationa analysoitaessa koko asiakaskannan kannattavuusjakaumaa. Verrattaessa erittäin kannattavia, kannattavia ja tulosta syöviä kannattamattomia asiakkaita keskenään, voidaan löytää toimintojen ja niihin liittyvien resurssitarpeiden kautta merkittäviä eroja. Nämä sisäiset vertailukohdat antavat suuntaviivat toimenpiteille, joilla kannattamattomista asiakkaista pyritään tekemään kannattavia.

Toimintolaskennan käyttöönoton myötä on nähtävissä, jos asiakassuhde on kannattamaton tämän hetkisten toimintojen puitteissa. Tämä osoittaa selvästi, että on tärkeää tietää tarkkaan asiakkaiden kannattavuus, jotta yhteistyösuhdetta pystytään kehittämään tavoitteellisesti ja kannattavasti. Pellisen (2006, 227) mukaan asiakasprosessin piirteiden ja kannattavuuden välillä on oltava yhteys. Kotler ja Keller (2009, 155-156) korostaa koko asiakkaan elinkaaren ajan tuottojen ja kustannusten arviointia. Kannattamattomia asiakkaita pitää kehittää siten, että asiakkaasta tulee kannattava ja pitkäaikainen kumppani. Kun asiakasprosesseja kehitetään tehokkaammiksi ja myydään asiakkaan tarvitsemia tuotteita ja palveluita, asiakkaiden arvo ja tyytyväisyys sekä uskollisuus nousevat, kuten Alhola ja Lauslahti (2005, 201-203) kirjoittavat.

Yritykset elävät jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa pyrkien pysymään kilpailukykyisinä. Tämä vaatii jatkuvaa prosessien kehittämistä. Selvää on, että mikään prosessi ei ole täydellinen, vaan se vaatii jatkuvaa tarkkailua ja kehittämistä eteenpäin. Kohdeyrityksen panostaessa entistä enemmän asiakaspääoman johtamiseen, on tärkeää ymmärtää luvussa 3.4 esitetty toimintolaskennan prosessinäkökulma ja sen mahdollistama luvussa 3.5 kuvattu toimintojohtaminen. Yksinkertaisella kehitystoimenpiteiden ennen-ja-jälkeen -analyysillä saadaan selkeät mittarit eri prosessien tehokkuuteen liittyviksi kehitystavoitteiksi ja mittareiksi.

”Olemme töissä vain asiakasta varten” -slogan on iskostunut kohdeyrityksen arkipäivän työnteekoon ja toimintaan. Asiakkaiden erityisvaateita huomioidaan, mutta johdon mielenkiintoa ovat herättäneet lisäpalveluiden aiheuttamat kustannukset. Toistaiseksi näitä ei ole tarkasti

otettu huomioon esimerkiksi asiakashinnoittelussa, jolloin asiakkaan saaman lisäarvon – palvelu – tuottamisesta on muodostunut palvelus. Tavoitteena onkin, että toimintolaskennan kautta lisäpalvelujen vaatimat toiminnot ja niiden resurssitarve saadaan näkyviin. Kun näillä toiminnoilla on arvo, muodostuu niistä palvelutuote. Vaikka kilpailutilanteesta tai muusta asiakassuhteen hoitamiseen liittyvästä syystä johtuen kaikesta palvelusta ei aina saataisikaan rahallista vastiketta, muodostuu oikein toimittaessa palvelun kautta asiakkaalle lisäarvo, jonka rahallisen arvon asiakas tunnistaa ja tiedostaa. Kannattavuuden kehittämisen kannalta mittarina kohdeyritys voi käyttää esimerkiksi laskutettavien lisäpalveluiden osuutta asiakaskannattavuudesta.

5.3 Kehittämishankkeen organisointi ja aikataulutus

Projektin onnistumisen vuoksi selkeät vastuujao ja resurssinnot tulee tarkoin miettiä jo projektin alkumetreillä. Opiskelija näkee, että mikäli tarkkoja linjavetoja ei tehdä, vaarana on, että projektia ei saavuteta loppuun ja projektiin käytetyt tunnit ja resurssit ovat olleet vain ajanhukkaa. Peilaten käytössä oleviin resursseihin tulee myös raskaita ja työllistäviä hallinnointimalleja välttää. Kehittämishankkeen läpiviemiseksi yrityksen johdolla on tärkeä rooli ja opiskelija painottaakin, että projektin asettajana toimii toimitusjohtaja, joka johtaa ohjausryhmää. Opiskelijan ollessa kohdeyrityksessä osana tärkeää operatiivista henkilökuntaa toimien asiakaspalvelutehtävissä kokee hän soveltuvaksi projektipäällikön rooliin johtaen käytännön projektityötä sekä toimien substanssiosaajana. Operatiivisena osaajana projektipäällikkö reaaliajassa esittää ohjausryhmälle kehitystyön eri vaiheissa ilmenneet haasteet esittäen samalla kehityskohteet. Opiskelija ehdotus organisoinnista on esitetty kuviossa 14.

| Projektiorganisaatio ja resursointi | |
|--|--|
| 1. Ohjausryhmä | Tj, kehityspäällikkö, talouspäällikkö, projektipäällikkö |
| 2. Projektipäällikkö | Maija Salmenkaita |
| 3. Projektiryhmä | PP, projektiryhmä ja loppukäyttäjät |
| 3.1.... Osa-alueet ja vastuuhenkilöt | |
| Analysointityövaiheet (toimintolaskentamallin valmistelu, toimintoanalyysi ja kustannusajurien määrittely) | Kehityspäällikkö, projektipäällikkö & prosessien omistajat |
| Tekniset työvaiheet (toimintopohjaisten kustannusten laskenta, laskentatietojen hyväksikäyttö, toiminnallisuuden testaus ja toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan) | Projektiryhmä |

Kuvio 14: Ehdotus toimintolaskentaprojektin organisaatioksi kohdeyrityksessä

Projektin aikataulu ja työmääräarvio tulee täsmentymään kohdeyrityksen tavoitteiden ja toimintoanalyysin myötä. Määrittelyssä on hyvä noudattaa luvun 3.8 kuvattuja seitsemää työvaihetta ottaen huomioon pilotoinnin ja sen pohjalta tehtävän laajemman jalkautuksen. Realistinen tavoite kohdeyrityksestä käytettävissä olevien tietojen perusteella on, että toimintolas-

kenta voidaan toteuttaa ja omaksua osaksi johtamistyökaluja noin vuoden kuluessa. Tämän jälkeen käytössä on laskentatietoa, joiden perusteella asiakassuhteiden johtamisessa ja kehittämisessä voidaan jatkaa eteenpäin.

5.4 Kehittämishankkeen toteutus

Opinnäytetyön yhtenä merkittävänä tavoitteena on luoda ja rakentaa helppokäyttöinen, mutta informatiivinen laskentamalli tuotantoprosessiin asiakaskannattavuuden ja toimintolaskennan teorian pohjalta kohdeyrityksen tarpeisiin. Tuotanto on uusin prosessi kohdeyrityksen liiketoiminnassa, jonka kasvun myötä kustannustehokkuuden mittausta koetaan entistä tärkeämmäksi. Tämä voidaan heijastaa suoraan myös asiakaskannattavuuteen. Aiemmin kohdeyrityksen kustannusten laskentaa ja hinnoittelua on tarkasteltu yksinkertaisella, jopa karkealla tasolla, joka on määritellyt hinnoittelun. Liiketoiminnan kasvun myötä ja kilpailun kovaudessa on yksityiskohtaiselle laskennalle järkevät perusteet, jotka ovat tulkittavissa myös ohjausryhmän mietteistä kehittämishankkeen alkumetreillä.

Otteita ohjausryhmän mietteistä:

”Emme tarkalleen tiedä kuinka paljon eri toiminnot vievät meidän kriittisiä resursseja.”

”Haluamme kehittää ja tehostaa tuotantoa, mutta kuinka ja miten, se olisi kiinnostavaa kuulla.”

”Asiakaskannattavuuteen panostaminen on yksi tulevaisuutemme strategioista, ja olisi hienoa ymmärtää sitä vielä paremmin.”

5.5 Toimintolaskentamalliin rakentaminen ja aineistonkeruu

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan toimintolaskennan mahdollisuuksia ja analysoidaan, kuinka toimintolähtöisellä ajattelulla ja kohdennetulla laskennalla on löydettävissä mahdolliset kehityskohteet ja kuinka tuloksia tulisi hyödyntää parantaen asiakaskannattavuutta ja asiakasjohtamista. Valmistelun alkumetreillä kävi ilmi, että kohdeyrityksen käytössä ei ole ollut järjestelmää, joka olisi kerännyt toimintolaskentaa varten tarvittavia tietoja, joten tästä syystä laskelmat tehdään hieman varsinaista toimintolaskentaa suurpiirteisemmin. Tutkimus luokiteltiin pilottiprojektiksi, jonka tarkoituksena on tuottaa uutta informaatiota siitä, millaisia laskelmia toimintolaskennan keinoin on mahdollista tehdä. Tarkoitus on näin ollen tarkastella toimintolaskentatyyppinen asiakaskannattavuuksien laskentamallin soveltuvuutta osana kohdeyrityksen tulevaisuuden strategisia valintoja.

Tutkimuksen aineistoa lähdettiin keräämään aluksi kokousmuistioin, jossa osallisina olivat ohjausryhmän jäsenet. Yhteisissä istunnoissa kartoitettiin tämän hetkinen asiakasjohtamisen tilanne ja olemassa olevat asiakaskannattavuuden mittarit. Työn teoriaosuuden edetessä opiskelija, tämän työn osalta projektipäällikkö, pystyi todentamaan, että toimintolaskentamallille olisi suuri tarve, sillä pienenä yrityksenä resurssit ovat rajalliset. Kokousmuistioista kävi selkeästi myös ilmi, että johtoa kiinnosti erityisesti, kuinka paljon eri tuotantotoimintoihin käytetään aikaa ja ovatko kaikki toiminnot tarpeellista toteuttaa.

Loka-joulukuun 2015 aikana projektipäällikkö esitti muille ohjausryhmän jäsenille kahdenkeskisin keskusteluin teoriaosuudesta poimittujen toimintolaskentaa tukevia seikkoja, joista oli helppo luoda johtopäätökset, että toimintolaskentamallin rakentamiselle on selkeät perusteet. Tutkimuksen edetessä nousi esiin ymmärrys sitouttaa toimintalaskentamallin kehittämistyöhön koko myyntiorganisaatio. Toukokuussa 2016 pidetyn myyntikokouksen yhteydessä projektipäällikkö järjesti työpajan, jossa heräteltiin osallistujien ymmärrys toimintalaskentajatteluun. Ryhmätyö toteutettiin kolmessa 3-4 hengen ryhmissä ja tulokset analysoitiin osallistujien kesken. Ryhmätyön sisältö rajattiin koskemaan tilaustenhallintaprosessia ja siihen liittyviä työvaiheita, jotka ovat merkittävässä roolissa osana tuotantoprosessia. Tulokset puolsivat jo opiskelijan ennakkokäsityksiä siitä, että myyntiorganisaation sisällä on tietämättömyyttä, kuinka paljon prosessissa tehdään vielä ns. tarpeettomia toimintoja. Jo pelkästään tämä 1-päiväinen työskentely aikaan sai tilaustenhallintaprosessin uudelleen jäsentelyn.

Ryhmätyöskentelyssä kuultua:

”Miksi tilaukset menevät aina myyjien kautta, mielestäni aivan turha steppi, jos tilauksessa on oikeat ja tarvittavat tiedot sen prosessointiin...”

”Eikö meillä voisi olla toimivampi tilaushallintaprosessi, esim. että tilaukset ohjautuisivat aina yhteen paikkaan, josta ne otetaan käsittelyyn, etenkin tuotannon osalta...”

”Apua, en edes tiedä mitä kaikkea toimintoja tilaustenhallintaan kuuluu tuotannon osalta, tai luulin tietäväni, mutta nyt kun niitä pitäisi paperille listata, on se haastavaa...”

Projektipäällikkö on tehnyt havaintoja asiakkaiden käyttäytymisestä ja kuinka asiakaskannattavuuteen liittyvät seikat huomioidaan päivittäisessä työssä, esimerkkinä asiakkaiden parempi informaatio tilausten käsittelyn eri vaiheista. Hän on myös seurannut, kuinka yrityksessä huomioidaan asiakkaiden eri vaateita tilauksillaan, ja onko näitä huomioitu esim. lisäpalveluhinnoittelussa.

Vuosien 2016-2017 aikana projektipäällikkö osallistui myös asiakaslupausprosessin kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyskyselyn analysointiin, jotka kuuluvat läheisesti myös asiakaskannattavuuden ja asiakaspääoman johtamiseen.

Kohdeyrityksessä varsinaisen kehittämishankkeen toimintoanalyysityöskentely pohjautui tietoperustassa esitettyyn kuvioon 8, jossa on määritelty toimintoanalyysin keskeisin sisältö ja vaiheet. Valmisteluvaihe aloitettiin kokousistunnoin ennalta määritetyn työryhmän kesken, joissa määriteltiin toimintolaskentamallin tavoitteiden asettamisesta ja laskentakohteiden valinnasta. Jo valmistelutyön alkumetreillä työryhmä totesi, että edellytyksiä laajaan, jokaisen liiketoimintaprosessin sisältävään toimintolaskentamalliin ei ole, vaan työ tulee rajata tässä vaiheessa yhden prosessin yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Tuotannon ollessa uusin liike-toimintaprosessi, päätettiin se ottaa tarkastettavaksi laskentakohteeksi. Työryhmä näki järkevänä kehittää tuotannon kilpailukykyä ja eri työvaiheita vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Istunnoissa kuultua:

”Onko meillä ymmärrystä, kuinka paljon eri prosessit vievät meiltä aikaa. Olen varma, että toimintoja saadaan virtaviivaistettua kun toimintoja ja siihen käytettyä aikaa aletaan kirjaamaan ylös.”

”Mielestäni voisimme ottaa käsittelyyn jokainen prosessi.”

”Olisi hyvä aloittaa toimintolaskennan työstäminen yhdestä prosessista, muuten tähän projektiin menee ikä ja terveys.”

”Olisiko tuotantoprosessi hyvä pilottikohde tässä, se on meillä kaikkein uusin prosessi ja kirjattua dataa sen osalta meillä ei ole vielä paljon saatavilla.”

Toimintolaskentamallin rakentaminen päätettiin toteuttaa pilottihankkeena, jossa on mukana ennalta määritellyt työntekijät. Työn relevanttiuden vuoksi laskentakohde rajattiin yhteen tuotantotyöhön, jolla on jatkumoa myynnillisestä näkökulmasta. Hankkeeseen on merkityksellistä osallistaa työntekijät sekä suunnittelu, että asennuspuolelta, unohtamatta myös myynti- ja asiakaspalveluorganisaatiota. Laskentamalli luotiin manuaalisella Excel -taulukolla, joka on helposti muokattavissa jatkokäyttöä varten.

5.6 Toimintojen valinta

Kohdeyrityksessä toimintojen valinta aloitettiin hahmottamalla eri työvaiheita (Kuvio 15). Projektipäällikkö vieraili myös eri työpisteissä työpäiviensä aikana, jolloin pääsi työn ohessa seuraamaan ja kysymään eri työvaiheista ja kertomaan tulevasta toimintolaskentaprojektista. Työkierto auttoi eri työvaiheiden hahmottamisessa ja ymmärtämisessä mikä vie ajallisesti eniten resursseja. Työvaiheiden analysoimissa apuna olivat myös prosessikaaviot asiakkaan ti-

lauksen vastaanottamisesta laskutetuksi työksi asti. Kaavioiden luomiseksi pidettiin useampi istunto työryhmän kesken, ja apuna muistiinpanojen kirjaamiseen käytettiin OneNote -sovellusta. Heti alkumetreillä kävi ilmi OneNote-työkalun tehokkuus; jokainen merkintä näkyy kirjaushetkellä kaikille käyttäjille, eikä varsinaista tallennusta tarvitse tehdä. Tämä mahdollistaa myös paremman tiedonkulun; prosessin eteneminen näkyy osallistujille reaaliajassa.

Työn relevanttiuden kannalta toimintoaltaiden määrä haluttiin rajata vain muutamaan oleelliseen kokonaisuuteen, eikä liian yksityiskohtaista tietoa haluttu monimutkaistamaan laskentamallia. Työvälineenä toimintoaltaiden rajaamisessa käytettiin 20/80 -sääntöä; 20% yrityksen toiminnoista aiheuttaa 80% kustannuksista.

Haastattelun ja prosessikaavioiden laadinnan tuloksina tuotantoprosessin osalta toiminnot jaettiin kolmeen toimintoaltaaseen: Panos-, valmistus- ja tulosaltaaseen. Panosaltaisiin luokiteltiin osto- ja tilaustenhallintaprosessi. Prosessikaavioiden piirtämisten tuloksena nopeasti todettiin, että tilaustenhallintaa ei voida pitää panostointona vaan lähemminkin tulostointona. Näin ollen panosaltaisiin tuotantoprosessin osalta soveltui vain osto. Vaikkakin tämä tuntuu hyvin suppealta määritelmältä, liittyy kohdeyrityksen osalta ostoon tuotannon osalta paljon eri toimintoja. Näistä mainittuina muun muassa 3.osapuolen ja tehdastoimitustuotteiden ostoprosessi.

Valmistusallas osoittautui kaikista laajimmaksi tuotantoprosessin osalta. Valmistusaltaaseen määriteltiin muun muassa varastointi, tuotteiden keräys, laitekokonaisuuden valmistus, tarkistus, sekä lähetys. Kuten jo edellä oleva listaus osoittaa, valmistusallas pitää sisällään kymmeniä eri toimintoja ja tutkimuksesta kävi ilmi, että tämä allas vie eniten aikaa ja resursseja kokonaisuutta ajatellen.

Panostoinnoiksi valikoituivat myynti -ja sen tukitoiminnot, kuten tilaustenhallinta ja mahdolliset poikkeamat. Poikkeamilla tässä tapauksessa tarkoitetaan eri työvaiheisiin kohdistuvia yllättäviä muutoksia kuten 3.osapuolen komponenttien toimitusviivästykset tai työvälineiden rikkoontumiset. Etenkin poikkeamien kirjaamisesta ja näistä tiedottamisesta nähtiin olevan selvä hyöty toimintojen tehostamisen ja riskien hallinnan kannalta. Tällä on myös suora vaikutus asiakaskannattavuuteen. Mitä enemmän toimintoja tehostetaan ja vältetään turhilta lisätoilta, se näkyy suoraan asiakkaan ostohalukkuuteen. Asiakaskannattavuuden näkökulmasta panostointoja analysoidessa huomioitiin myös myyntiennusteen merkitys. Aktiivinen kommunikointi asiakkaan kanssa luo edellytykset suurempien komponenttierien ostoon kerralla. Kehitystyö osoitti, että yksittäisten ostojen toimituskulut ja ostohinnat muodostuivat melko suuriksi kuluieriksi unohtamatta myöskään käytettyjä työtunteja. Kulut saatiin minimoitua isommilla ostoerillä, mutta tärkeänä tekijänä on tieto asiakkaan ennustetuista ostotilauksista.

Tehostaminen näkyy asiakashinnoittelussa ja näin ollen lisää asiakastytytyvyyttä entises-
tään.

- Toimituksen vastaanotto
- Tehtaiden pakkalistojen tarkistus
- 3.osapuolen pakkalistojen tarkistus
- Tuotteiden laatutarkistus
- Pakkalistet asiakaspalveluun

Pakkaaminen ja lähetys

- Osoitetarrojen tulostus
- Lähetteen tulostus
- Tavarantoimittajan puhelinnumeron etsiminen
- Noutopyyntö puhelimitse
- Kuljettajan kuittauspyyntö
- Dokumentit "shipped" lokeroon

| | kesto min | Kustannus 1 € |
|--|--------------|------------------|
| Panostoiminnot: | | |
| | | |
| <i>Ala-altaat</i> | | |
| Osto | | |
| -Vapaa ostotilausnumero otettu järjestelmästä | 1 | |
| -Ostotilauslomake täytetty toimittajakohtaisesti | 3 | |
| -Ostotilauslomake tallennettu W-asemalle | 1 | |
| -Ostotilaus lähetetty toimittajille | 1 | |
| -Ostotilaus syötetty järjestelmään | 1 | |
| -Ostotilaus printattu toimitusaikaseurantaa varten | 1 | |
| -Ostotilauksesta kopio varastoon tavaravastaanottamista varten | 1 | |
| -Vahvistetut päivämäärät vastaanotettu | 1 | |
| Yht. | 10 | |

Kuvio 15: Ote toimintoaltaiden työvaiheiden kirjauksista

5.7 Tuotantoprosessin kustannukset

Toimintojen valinnan ja tavoitteiden asettamisen jälkeen työryhmä aloitti kustannusten tutkimisen. Tuotantoprosessin ollessa vasta alkutekijöissään eikä erillistä, yksityiskohtaista kustannuslaskentaa ole vielä saatavilla kirjanpidosta, toteutettiin kustannusten määrittäminen hyvin karkealla tasolla. Eri toiminnoille laskettiin kustannukset helpolla laskentakaavalla käyttäen apuna eri työvaiheisiin kohdistuvia työminuutteja. Kustannusmääritelmäksi valittiin 1€ / käy-

tetty työminuutti. Vaikkakin edellä mainittu laskenta voidaan nähdä hyvin suppeana, kehitystyön edetessä se koettiin hyvinkin informatiiviseksi myös siksi, että pilotoinnin aikana toteutetaan kaksi identtistä tuotantotilausta ja näin ollen päästään tarkkaan loppuarviointiin, kuinka paljon toimintojen virtaviivaistaminen tuleekaan näkymään kustannusten laskuna.

5.8 Tuotantoprosessin ajurit

Tuotantoprosessin kustannusten analysoinnin jälkeen määriteltiin ajurit. Peilaten teoriaperustaan on ajureiden valinta yksi tärkeimmistä laskentamallin vaiheista. On hyvä tiedostaa, että huonosti valitut ajurit vääristävät laskentaa ja tulokset eivät anna relevanttia tietoa. Vaikka kirjanpidollisia lukuja ei ollut saatavilla selvää on, että tuotantoprosessissa suurin kustannuserä aiheutuu henkilöstökustannuksista. Kohdeyrityksen laskennan helpon päivitettävyyden ja laskennan yksinkertaisuuden vuoksi päätettiin kustannusajurina käyttää aikaa. Ajankulun seuraamiseen voidaan todeta olevan kaksi vaihtoehtoa. Haastattelujen avulla voidaan selvittää karkeasti kuinka paljon eri toiminnot vievät henkilötöyöaikaa, mutta tarkempi ja relevantimpi tulos saadaan toteutettua suoraan kirjaustyökalusta. Kohdeyrityksessä ei vastaavaa ajankäyttöseurantaa ole aikaisemmin ollut käytössä ja haastatteluiden pohjalta myöskään yksityiskohtaista tietoa ajankäytön jakautumisesta ei osattu arvioida. Pohjautuen edellä mainittuihin seikkoihin päädyttiin jälkimmäiseen vaihtoehtoon. Käytössä oleva tietojärjestelmä ei tue mahdollisuutta sähköiseen raportointiin, joten luotiin OneNote -työkalu exceleineen ajankäytön kirjauksiin.

Pilottihankkeen tavoitteena tehostaa eri työvaiheita vähentäen näin käytettäviä työminuutteja, nähtiin ajankäytön kuvaavan resurssien käyttöä tarkimmin. Jo aiemmin todettu OneNote -työkalun hyödyntäminen työajan kirjaamisessa oli avainasemassa relevantin analysoinnin tuottamisessa. Ajankäytön kirjaamiseen luotiin oma excel -taulukko, johon kirjattiin jokaisen työntekijän jokaiselle toiminnalle käyttämä minuuttimäärä ennalta määritellyn tuotantotilauksen osalta. Kirjauksien yhteydessä oli tärkeä tarkentaa, ettei kirjauksilla seurata työntekijän tehokkuutta, vaan tavoitteena oli ymmärtää, kuinka toimintoja voidaan tehostaa.

5.9 Kohdeyrityksen toimintolaskennan käyttöönotto

Resurssi -ja toimintoajurien määritysten sekä pilottitilauksen eri työvaiheiden kirjausten jälkeen OneNote -työkalua apuna käyttäen työryhmän kesken käytiin istuntoja, jossa analysoitiin eri toimintojen tarpeellisuus. Kuten kuviosta 17 käy ilmi, erityisesti valmistusaltaasta monet toiminnot saatiin poistettua lisäten näin kustannustehokkuutta. Myös massatuotantoon kiinnitettiin huomiota, näistä esimerkkinä taivutetut putket, joita päätettiin valmistaa isompi erä kerralla hyllyyn eikä ainoastaan tilauskohtaisesti. Työn tuloksen analysoimisessa ymmärrettiin myös hyödyntää paremmin tietojärjestelmän eri ohjelmia, kuten hyödyntää osto-ohjelmaa

manuaalisten ostotoimenpiteiden sijaan ja laatia tuotantotilauskomponenteille omia tuotekoodeja.

Kuitenkaan pelkät työryhmäistunnot eivät riittäneet kehitystyössä vaan käyttöönoton hyödyt testattiin pilotoimalla identtinen tuotantotilaus kirjaten jokainen työvaihe käytettyine työminuutteineen laadittuun excel -taulukkoon, jota pidettiin laskentaohjelmistona riittävänä. Tulosten havainnoinnissa apuna käytettiin powerpoint -esitystä. (kuviot 16-18.) Markkinoilla saatavilla olevia toimintolaskentaohjelmia pidettiin kustannusten näkökulmasta liian kalliina investointina kohdeyritykselle.

Tulokset kertovat, että kokonaiskustannukset toimintojen virtaviivaistamisella saatiin lähes puolittumaan.



Kuvio 16: Panostoimintoihin käytetyt minuutit



Kuvio 17: Valmistustoimintoihin käytetyt minuutit



Kuvio 18: Tulostoimintoihin käytetyt minuutit

Sitoutumisella on merkittävä rooli toimintolaskennassa. Jos yksikin työvaihe jää kirjaamatta on sillä tulosten kannalta suuri merkitys. Jatkuvaa tiedottamista ja välivaiheen tulosten analysointia ei saa sivuuttaa.

Aiemmin jo todettuna tarkkaa kustannusjaottelua välillisten ja välittömien kustannusten osalta tuotantoprosessin osalta ei ole mahdollista vielä tehdä. Kohdeyrityksessä on tapahtunut viime vuosina välillisten kustannusten osalta paljon muutoksia; uusien työntekijöihin palkkaus, laitteiden investoinnit jne. Tarkat mittarit vaativat kustannuslaskennalta toimivan budjetointijärjestelmän, joka ennakoii myös tulevaisuuden muutoksia. Edellä mainitut kustannukset saadaan tarkoin analysoitua, jos yritys investoi riittävän informatiivisiin järjestelmiin ja

resurssit kustannusten kohdistusten seuraamisessa olisivat riittävät. Tähän tullaan panostamaan kohdeyrityksessä osana tulevaisuuden strategisia päätöksiä.

5.10 Kohdeyrityksen toimintolaskennan ylläpidettävyys

Kohdeyrityksen toimintolaskennassa tarvittava informaatio kerättiin OneNote -työkalun eri toimintoaltaista työntekijöiden kirjausten pohjalta. Lisäksi avoimet keskustelut ja kokousmuistiot ohjausryhmän ja projektiin osallistuneiden kesken olivat merkittävässä osassa. Tuotantoprosessin vasta jalkautuessa osaksi koko liiketoimintakenttää, varsinaisia taloushallinnollisia lukuja ei ollut vielä saatavilla.

Toimintolaskennan tarkastelu olikin hyvä toteuttaa juuri tässä vaiheessa, jolloin toiminnot hakevat vielä paikkaansa ja turhia työvaiheita oletetusti esiintyy paljon. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa pitäisi laajentaa koko yrityksessä, jolloin erillisten Excel -työkalujen tekemisistä voitaisiin luopua. Tämä on otettu huomioon kohdeyrityksessä ja uusi toiminnanohjausjärjestelmä SAP Business One otetaan käyttöön vuoden 2018 aikana. On hyvä tiedostaa, että toimintolaskennan integrointi toiminnanohjausjärjestelmän kanssa on mutkatonta vasta kun toiminnanohjausjärjestelmä on kaikkien työntekijöiden käytössä ja raportointi toteutetaan suoraan yhden järjestelmän kautta. Kehittämishankkeen aikana kehitettyjä tuotantoprosessiin kuuluvia aika-ajureita olisi hyvä kuitenkin vakioida ja tarkastaa niiden relevanttius säännöllisin väliajoin, ja reagoida välittömästi mahdollisiin toiminnoissa tapahtuneisiin muutoksiin. Vakioidut aika-ajurit ovat myös oiva työkalu muidenkin prosessien toimintolaskennassa.

Tehokas järjestelmä mahdollistaa myös työntekijöiden toimintoihin käyttämän ajan reaaliaikaisen seurannan, jolloin excel -ajankäyttöseurannan täyttämistä vältetään. Erillinen sähköinen työaikojen rekisteröinti vaatisi erillisen ohjelman seurantalaitteineen jokaisesta eri työvaiheesta, johon ei tässä vaiheessa koeta tarvetta kohdeyrityksessä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vuoksi jo seuraavien kuukausien aikana. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa tulevaisuudessa laskentainformaation saannin nopeasti ja tehokkaasti. Uuden järjestelmän kautta toimintolaskennan laskentainformaatioon pääsevät kiinni kaikki toimintojen vastuuhenkilöt ja johto mistä tahansa ja koska tahansa. Näin ollen toimintolaskennan integrointi uuteen toiminnanohjausjärjestelmään parantaisi ylläpidettävyyden lisäksi sen käytettävyyttä päivittäisessä johtamisessa.

6 Toimintolaskennan haasteet ja hyödyt kohdeyrityksessä

6.1 Tuotehinnoittelun näkökulma

Tämän kehittämishankkeen toimeksiannossa yrityksen yhtenä suurimpana motivaattorina voidaan pitää epävarmuutta toimintokohtaisista kustannuksista, hinnoittelun pohjautuessa pitkälti tuotekannattavuuteen. Toki arvioita toimintoihin kohdistuneista kuluista oli olemassa, mutta tarkemmalle tarkastelulle oli perusteet olemassa.

Tarkastelussa käytettiin aluksi vain olemassa olevaa hinnoittelua oletettuihin tuotantovaiheisiin ja tästä laskettuihin työtunteihin. Ohjausryhmän kanssa käytyjen keskustelujen puitteissa kävi ilmi, että työtuntien arviointi oli suhteellisen laajakatseista ja esimerkiksi asiakaspalvelun ja osto-organisaation työvaiheisiin kohdistuneita toimintoja ei oltu selkeällä laskennalla otettu huomioon. Kehittämishankkeen toteutusvaiheessa huomioitiin myös hyvin yllättävä tekijä liittyen hankintahinnoitteluun. Vaikkakin tuotekatteessa oli huomioitu tuotteiden hankintahinnat, erinäiset lisäkulut pakkaus ja lähetyskulujen osalta yllättivät. Ennen kuin varsinaisen hankinta aloitetaan, on selvitettävä tarkat kuluerät. Tähän asti hankinta oli toteutettu sekä myyntiorganisaation että asiakaspalvelun kautta, mutta hankkeen myötä löydettiin perusteet hankinnan uudelleenorganisointiin. Tehtyjen havaintojen osalta opiskelija korostaakin tarvetta hyödyntää kohdeyrityksen omia kuljetussopimuksia toimituskulujen minimoimiseksi. Mikäli näin ei tehdä, toimittajalla on valtuudet hyödyntää omia toimituskanaviaan ja näin ollen kuljetuskustannuksista voi muodostua hyvinkin suuri kuluerä. Hankintatoimissa on tärkeä tiedostaa myös toimittajan sijaintipaikka. Mikäli logistinen etäisyys ei ole pitkä, opiskelija ehdottaa myös noudon mahdollisuutta. Pienetkin toimituskulut isommassa kuvassa heikentävät asiakaskannattavuutta, mikäli tätä ei ole otettu tarkoituksella huomioon asiakashinnoittelussa.

Tuotantotilausten osalta kohdeyrityksen hankintamäärittelyyn sisältyy aina tarjouskysely. Opiskelijan tekemien havaintojen puitteissa kävi ilmi, että tarjouspyynnöissä oli kauttaaltaan jätetty huomioimatta vaateet mahdollisten lisäkustannusten esille tuontiin ennen varsinaista ostopäätöstä. Havaintoihin perustuen opiskelija suosittelee, että jatkossa tarjouskyselyyn sisällytetään tiedustelu myös mahdollisista muista kustannuseristä tuotteen hankintahinnan lisäksi.

Toimittajien luotettavuuden säännöllisellä analysoinnilla opiskelija näkee olevan tärkeä merkitys tuotehinnoittelun näkökulmasta. Jos hankinnoissa todetaan usein viivästymisiä, kommunikointi on vaikeaa ja työlästä tai tuotteet eivät vastaa laadullisia määreitä, syntyy kannattavuuden heikkenemistä.

Tämän kehittämishankkeen aikana opiskelija havainnoi useita haasteita juuri toimittajien osalta. Yllättävät toimitusviiveet ja rikkiäiset komponentit toivat tuotannollisia viivästyksiä aiheuttaen asiakkaille lisäkustannuksia ja harmaita hiuksia.

Valitun kehittämishankkeen sisältäessä kaksi identtistä tuotannollista kokonaisuutta, mahdollisuus oli tulosten perusteella tehdä otannan näkökulmasta varsin realistisia ja kattavia tulkin-
toja. Kuten edellä jo mainittu, kyseisen tuotantokokonaisuuden osalta hinnoitteluperuste
pohjautui ennen yksityiskohtaisempaa tarkastelua pitkälti kokonaisuuteen sisältyvien tuotteiden yksikkökustannuksiin ja tuotannolliset toiminnot käytettyine resursseineen otettiin hin-
noittelussa mukaan vain ”mutu”-periaatteella. Kehittämishankkeen edetessä suurimmat yllä-
tykset koettiin juuri niissä eri toimintoihin kohdistuvissa kustannuksissa, miten paljon ne
tuotantoa sekä myös siihen liittyviä tukiosastoja kokonaisvaltaisesti kuormittavat. Ohjausryh-
män tietouteen tuli suuri määrä tarpeettomia työvaiheita eli toimintoja, jotka tuote- ja asia-
kaskannattavuuden näkökulmasta voidaan kohdeyritykselle luokitella täysin kannattamatto-
miksi. Yksityiskohtainen tarkastelu osoittikin, että mikäli tuotantokokonaisuuden hinnoittelu
perustuu pääosin vain siihen sisältyvien tuotteiden omiin kannattavuuksiin tuotekatteiden nä-
kökulmasta, ottamatta huomioon eri osastojen resurssikulutusta ja siihen rinnastettavia tär-
keitä toimintoja, esiintyy asiakashinnoittelussa mahdollisesti hyvinkin virheelliset lopputulok-
set. Kuitenkin laskennan tuloksista sekä ohjausryhmän kesken käytyjen keskustelujen puit-
teissa voidaan selvästi havaita, että turhat työvaiheet ovat mahdollista eliminoida toiminto-
jen virtaviivaistamisella ja mahdollisina massatuotantoina, josta esimerkkinä kymmenet put-
kitaivutukset, jotka ovat hyödynnettävissä useammassa eri tuotantokokonaisuudessa.

Ohjausryhmän kesken käydyissä keskusteluissa ilmeni, että kohdeyrityksen tuotantokokonai-
suuden hinnoitteluperusteena käytetään tuotetyyppejä ja asiakasryhmittelyjä. Myöskään os-
tovolyymien sekä potentiaalisten uusien asiakkuuksien merkitystä ei voida sivuuttaa. Tuotan-
non kannalta hinnoittelu voidaan nähdä pohjautuvan pitkälti kustomoituihin tuotteisiin, näi-
den hankintahintoihin ja käytettyihin työtunteihin, joiden hinnoittelu pohjautuu vahvasti
myyntiorganisaation omiin arvoihin tuotannon eri työvaiheista.

Päivä päivältä on nähtävissä asiakkaiden vaatimustason kasvu ja erinäisiin toiveisiin pysyäk-
seen kilpailussa mukana on myös kohdeyrityksen vastattava. Kehittämishankkeen edetessä
ohjausryhmä kiinnitti tähän erityistä huomiota. On hyvä tiedostaa, että näitä toiveita ei aina
tarvitse tarjota ilmaiseksi, sillä mitä enempi eri toimintoja toiveet vaativat eikä näitä huomi-
oida hinnoittelussa, sitä kannattamattomimmiksi asiakkuudet muodostuvat.

Laskennassa saadun paremman käsityksen tuotannon eri kustannuksista toimintojen analy-
soinnin osalta auttaa merkittävästi ohjaamaan hintaneuvotteluja tuotekokonaisuuksien osalta
suosimaan yritykselle kannattavampia tuotteita. Tämä voidaan nähdä suosiollisena myös asi-

akkaan näkökulmasta; hintoja voidaan laskea, mikäli kannattamattomista toiminnoista voidaan luopua.

Hinnoittelussa tärkeässä roolissa voidaan pitää myös menekin ennustettavuutta ja tällöin myös asiakkaiden jalkauttaminen osaksi ennustettavuutta nousee merkittävään arvoon. Mikäli yrityksellä on tiedossa jatkumoa jo myytyihin tuotantokokonaisuuksiin, jo aiemmin mainittu massatuotanto voidaan nähdä heijastuvan suoraan hinnoitteluun alenevasti. Jatkuva kommunikointi asiakkaan kanssa ja markkinoiden reaaliaikainen seuranta ovat avainasemassa. Laskentamallia voidaan hyödyntää juuri asiakasviestinnässä laatimalla erilaisia tulevaisuuden kuvia, skenaarioita, mitä kannattavuudelle tapahtuisi, jos toimintoja saataisiin eliminoida ja virtaviivaistettua. Nämä skenaariot auttavat myös tulevaisuuden strategiatyöskentelyssä ja hinnoittelupolitiikan ohjaamisessa.

Kehittämishankkeen edetessä hinnoittelun näkökulmaan uutta katsontakulmaa toivat myös kirjatut poikkeamat, joilla tarkoitetaan tässä tapauksessa virheitä toimintolaskennan panos-, valmistus- ja tulosaltaissa. Kehittämishankkeen vertaillen kahta identtistä tuotantokokonaisuutta toisiinsa oli nähtävissä poikkeamien kirjausten ero näiden kahden tutkimuskohteen välillä. Ensimmäisen vaiheen toteutuneet virheet analysoitiin ohjausryhmän istunnoissa tarkkaan, jotta vastaavia poikkeamia ei enää esiintyisi jatkossa. Selvää on, että poikkeamat ovat suuri kuluerä yritykselle; aikataulut muuttuvat, olemassa olevat resurssit kuormittuvat ja pahimmassa tapauksessa voidaan menettää koko asiakkuus. Huomioitavaa on kuitenkin se tosiasia, että hintojen korotuksiin ei ole perusteita, mikäli poikkeamat tapahtuvat palvelua tarjoavan yrityksen omissa toiminnoissaan.

6.2 Kustannusjohtamisen näkökulma

Vaikkakaan tämän kehittämishankkeen osalta yksityiskohtaista laskentaa ei ollut mahdollista toteuttaa, saatiin toimintojohtamiselle aivan uudet ulottuvuudet. Vaikkakin kustannuksia eri toimintojen osalta oli suuripiirteisesti arvioitu muun muassa toimintovaiheiden ja näistä muodostuvien toimintoaltaiden osalta, oli suurin osa kustannuksista vaikeasti kohdistettavissa käytännön työvaiheisiin. Tarkoituksena ei ollut kuitenkaan tämän kehittämishankkeen osalta aikaansaada kattavaa kustannuskartoitusta, vaan pikemminkin luoda prosessin eri toimintojen parempi ymmärrys, hallinta ja analysointi. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän avulla kirjauskäytännöt oletetusti tarkentuvat hyvinkin yksityiskohtaiselle tasolle, jolloin kustannuserittelyt olisi helposti saatavilla.

Kehittämishankkeen myötä saadut tulokset osoittavat useiden turhien toimintojen olemassaolon. Vielä, jos edelliseen päätelmään lisätään tarkempi ja yksityiskohtaisempi kustannusjaottelu, luodaan jatkotutkimuksena kustannusjohtamisen projekti, jolloin kustannusten syy-ja

seuraussuhteet ovat helposti analysoitavissa. Onnistuminen kustannusten karsinnassa on helppo todeta tehtyjen toimenpiteiden avulla ja rinnastaen nämä kustannusten eliminointiin.

Laajoissa tuotantokokonaisuuksissa eri toiminnoille kohdistettujen kustannusten avulla puolestaan pystytään analysoimaan tuotannon työvaiheiden kuormituksen jakaantumista toimintoaltille sekä useiden vaikeasti kohdistettavien materiaalikokonaisuuksien kulutuspisteitä ja näihin käytettyjä euroja. Lisäksi kustannusosajaottelulla mahdollistetaan usein täysin huomiotta jätettävien investointien poistojen analysoinnin yrityksen eri toiminnoille. Edellä mainittu ei pelkästään auta kustannusten hallinnassa, vaan myös tuottoanalyysissä sekä investointihankkeiden jälkilaskennassa. Kohdeyrityksen työntekijäresurssien ollessa vähäiset, laskennassa tärkeänä ulottuvuutena voidaan pitää myös työvoimakustannuksia, jotka saadaan maksimoitua tehostetun analysoinnin avulla.

6.3 Tuotannon tehostamisen näkökulma

Yhtenä tärkeimpänä toimintolaskennan hyödyn näkökulmana voidaan pitää tuotannon tehostamista, jota voidaan lähteä peilaamaan ns. optimaalisen toimintoketjumallin mukaisesti. Kohdeyrityksen prosessit, mukaan lukien myös tutkittava tuotantoprosessi, perustuvat tarkoihin, laatujärjestelmän mukaisiin työvaiheisiin, jotka ovat strategisesti tarkoin valittuja tuotannon tehokkuuden ja kannattavuuden näkökulmasta.

Tämän työn osalta työvaiheiden läpikäynti useiden työryhmäistuntojen myötä mahdollisti kuitenkin vahvan näkemyksen käytännön toiminnoista, jotka eivät vastanneet ”täyden kapasiteetin” tehokkuutta. Eri toimintoaltaissa tapahtuneet poikkeamat olivat rinnastettavissa suoraan tuotannon tehokkuuteen heijastuen suoraan asiakaskannattavuuteen.

Ennen kehittämishankkeen aloittamista asiakaskannattavuutta johdettiin pitkälti tuotehinnoittelun avulla, jolloin tuotekannattavuuden analysointi toteutettiin ns. kapeikkolaskentana. Tuotannon tuotehinnoittelut perustuivat pääosin ostohintoihin ja siihen rinnastettaviin lisäkuluihin huomioiden näihin rinnastettavat toiminnot hyvinkin suurpiirteisesti. On ensisijaisen tärkeää tuotehinnoittelussa määritellä siihen liittyvät mahdolliset muuttujat. Mikäli näitä ei ole tarkasti analysoitu, ja pahimmassa skenaariossa jopa jätetty täysin huomioimatta, ei tuotannon tehostamista voida suoraan rinnastaa tuotehinnoittelun kautta parempaan asiakaskannattavuuteen.

Tämän kehittämishankkeen osalta kapeikkolaskennan käyttäminen tuotannon tehostamisen työkaluna osoittautui varsin haasteelliseksi. Yhtenä esimerkkinä kapeikosta voidaan todeta panostoimintojen ostoprosessi; tuotannon komponenttiosiot perustuivat pääosin yksittäisiin ostoihin, ei massaostoihin. Tämä johtui ennustettavuuden puutteesta, lähinnä asiakaskommu-

nikaatiosta. Muissakin toimintoaltaissa haasteita toivat kapeikkojen siirtymiset toiminnosta toiseen erilaisista muuttujista ja sidoksista johtuen. Tehokkuuden kasvattamisen näkökulmasta on tärkeää tiedostaa, että kapeikot tulee pystyä hallinnoimaan siten, etteivät ne pääse ohjautumaan toiminnoista toiseen ilman tarkkaa selvitystä. Mahdolliset muuttujat tulee analysoida välittömästi. Kohdeyrityksen uusi toiminnanohjausjärjestelmä tulee tulevaisuudessa varmasti auttamaan tässä.

Kohdeyrityksen sisäisissä toimitusseurantatyökaluissa todettiin myös kehitystarpeita. Varsinainen seuranta oli vaan hankinnan tehneen vastuulla, mutta tieto avoimista ostotilauksista tulisi olla laajemmin saatavilla. Tuotannon tehostamisen näkökulmasta merkityksellistä on, että etenkin valmistusvaiheessa on tiedossa viimeisinkin komponentin toimitusaika. Tehokas toimitusaikaseuranta parantaa eri toimintojen ennakointeja ja minimoi mahdolliset toimitusviiveet.

Kohdeyrityksen tuotantotilaukset pitävät sisällään kyseiseen kokonaisuuteen sisältyvän materiaalistauksen, jonka tilausten käsittelijä tulostaa tietojärjestelmästä osana tilausten käsittelytoimintoja. Kehittämishankkeen aikana opiskelija huomioi, että listauksien läpikäynneissä esiintyi tarkkaavaisuusvirheitä, jotka vaikuttivat suoraan hankintajaostoon. Osa komponenteista oli jäänyt tilaamatta, mikä vaikutti luonnollisesti myös valmistusaltaan toimintoihin. Tarkkaavaisuuteen tuleekin kiinnittää huomiota toimitusketjun tehokkuuden varmistamiseksi.

Ohjausryhmän kesken käytyjen keskustelujen osalta ilmeni tuotannon tehostamisen osalta haasteina myös tuotannossa käytettävät työvälineet ja työtilat. OneNote -työkaluun kirjatut työvaiheet osoittivat, että tehokkaampien työvälineiden hankintaan ja työtilan uudelleenjärjestelyyn on tarvetta. Uudet logistiset ratkaisut, kuten tuotantokokonaisuuteen sisältyvien tuotteiden löydettävyyden läheltä asennustilaa tehostivat tuotantoaikaa merkittävästi. Samoin myös työturvallisuuteen ja työrauhaan panostettiin luomalla täysin erilliset tuotantotilat.

Vaikkakin OneNote -sovellus nähtiin hyvänä tiedonsiirtokanavana, haasteita edelleen ilmeni informaation kulussa. Selvää on, että puutteellinen informaatio tuottaa sekä lyhyt että pitkäkestoisia kustannuksia luoden näin myös riskejä koko liiketoiminnalle. Tämä kehittämissankkeen myötä myös yrityksen koko tiedonhallinnan kehitystyöt kokivat suuren harppauksen eteenpäin. Ennen kehittämissanketta haasteena koettiin olemassa olevan tiedon jakaantumisen liian moneen taustajärjestelmään ja tallennuspaikkaan. Yllättävää oli havaita ristiriitoja tiedoissa jopa samaa työtä tekevien henkilöiden välillä.

Vaikkakaan tämän kehittämissankkeen tavoitteena ei ollut laatia uutta tiedonsiirto- ja dokumenttihallinnan työkalua, tuli se ajankohtaiseksi rakentaa tuotannon tehostamisen näkökulmaan peilaten. Kaikki mikä liittyy paperiin maksaa ja aiheuttaa kuluja. OneNote -

kirjauksetkin osoittivat, kuinka paljon erinäisiä dokumentteja tulostetaan, arkistoidaan ja lopuksi hävitetään, jotka suoraan sitovat henkilöresursseja ja hidastavat eri toimintoja. Uudeksi tiedonsiirto - ja dokumenttihakintatyökaluksi valittiin Microsoftin tarjoama Sharepoint -sovellus, joka mahdollistaa tiedon keskittämisen yhteen paikkaan. Sharepointin avulla sisäinen viestintä ja tiedonsiirto tuotantoprosessiin kuuluvien avainhenkilöiden sekä koko organisaation välillä on tehostunut. Tuotantokokonaisuuteen liittyvien piirustusten ja asiakirjojen dokumentaatio voidaan reaaliajassa päivittää, jolloin muun muassa erillisiltä sähköpostikirjeenvaihdoilta ja tiedon kulun katkoilta välttyään. Sharepoint mahdollistaa myös käyttö - oikeuksien hallinnan; vain asianosaisilla on pääsy sovittuihin tietoihin. Tällä tavoin myös tietoturva ja informaation löydettävyys tehostuvat. Teknologian kehittyessä käytössä olevilla työvälineillä on keskeinen ja merkittävä rooli. Tulevaisuudessa kohdeyritys panostaakin toiminnoissa automatisaatioon, jotta henkilöresursseja voidaan entistä enemmän hyödyntää varsinaiseen kehitystyöhön.

Tiedon jakamisen näkökulmasta Outlook-kalenterimerkintöjen tärkeys korostui tämän kehittämishankkeen edetessä. Kohdeyrityksen sisäisiin toimintomalleihin kuuluvat kalenterimerkintöjen aktiivinen käyttö. Opiskelija havainnoi merkinnöissä puutteita etenkin tuotannon näkökulmasta. Tuotannon pitäen sisällään useampia yhtäaikaista projekteja ajantasaiset kalenterimerkinnät osoittaisivat selkeästi mitä tuotantokokonaisuutta milloinkin tehdään. Opiskelija havainnoi, että lyhyelläkin aikavälillä samanlaiset tuotantokokonaisuudet toistavat itseään, mutta useasti nämä käsitellään omina kokonaisuuksinaan. Kuten jo aiemmin todettu; jos lyhyellä aikavälillä toistuvat tuotannolliset toiminnot toteutettaisiin kerralla, tämä parantaisi kannattavuuslukuja huomattavasti. Toki yllätyksiltä ei voida välttyä, mutta tarkoilla aikatauluksilla kustannuserissä on mahdollista säästää. Asiakkaan omaan kannattavuuteen myös peilaten, jos yrityksellä on mahdollisuus todentaa, että lyhyen aikavälin mahdolliset identtiset tuotannolliset kokonaisuudet aiheuttavat suuria kulueriä, voidaan asiakkaan omaakin kannattavuutta kehittää heidän omien hankintatoimintojen tehostamisella. Ennustettavuudella on merkittävä rooli tässäkin näkökulmassa.

Tuotantoon liittyvät läheisesti myös tuotekokonaisuuteen liittyvät piirustukset, joissa keskeisessä asemassa ovat asiakkaat eli loppukäyttäjät. Kehittämishankkeen osalta haasteita havaittiin juuri laadituissa piirustuksissa, joissa oli paljon epäselvyyksiä aiheuttaen paljon kontaktoimista asiakkaan suuntaan. Ohjausryhmän kesken mietittiin ratkaisuja kyseisiin poikkeamiin luoden mahdollisuuksien mukaan asiakkaan ja kohdeyrityksen yhteiseen käyttöön soveltuvat tietojärjestelmäkanavat.

Perustuen opiskelijan havaintoihin, isojen tuotantokokonaisuuksien osalta olisi suotavaa, että asiakas jalkautettaisiin osaksi valmistusprosessia yritysvierailun puitteissa. Sovitut tapaamiset varmistaisivat sen, että valmistuksessa ei ole tapahtunut virheitä. Haasteena voidaan nähdä,

että mikäli tuotannollisten kokonaisuuksien toiminnallisuudet arvioidaan vasta valmistuneen tuotteen osalta, mahdolliset muutostyöt kuormittavat resursseja ja luovat kustannuksia sekä yritykselle että asiakkaalle. Asiakkaan osallistaminen osaksi valmistustyötä parantaa myös asiakaskokemusta tuoden mahdollisia myynnillisiä lisäeuroja myös tulevaisuudessa.

Kehittämishankkeen aikana ohjausryhmän kesken pohdittiin myös markkinoinnin työkalujen tehokasta hyödyntämistä. Tuotantopalvelun ollessa uusin liiketoimintamalli, markkinointi ja siihen kohdistuvat panostukset ovat tärkeässä roolissa. Vaikkakin markkinoinnin resursointia on kasvatettu merkittävästi, opiskelija on havainnut, että markkinoinnin tämän hetkiset mittarit eivät vastaa strategisia suuntaviivoja. Markkinointia tulisi täsmentää tarkoilla budjeteilla ja tavoitteiden määrittämisellä. Määrittäminen kautta pystytään paremmin todentamaan ovatko toiminnalliset panostukset olleet kannattavia. Markkinoinnin osalta potentiaaliset asiakkaat ovat avainroolissa. Opiskelija havaitsi, että markkinointiosaston tulisi saada lisätietoa asiakkaista, jotka eivät ole vielä tehneet lopullista ostopäätöstä, mutta ovat yritykselle kuitenkin suuri mahdollisuus. Kohdennettu markkinointi luo mahdollisuuden asiakassuhteen luontiin yrityksen hyödyksi.

Tuotantoon liittyy läheisesti myös prosessiin liittyvät vastualueet. Kehittämishankkeen aikana huomioitiin päällekkäiset toiminnot ja epäselvyydet omista vastuualueistaan. Edellä mainittujen eliminoinniseksi laadittiin ohjausryhmän kesken tuotantoprosessin tarkat työnkuvat ja vastuuhenkilöt.

6.4 Onnistuneen muutosviestinnän näkökulma

Lähtökohtana muutoksessa voidaan pitää johdon ymmärrystä ennakkoinnin tärkeydestä ja tulevaisuustiedon arvosta sekä hyödynnettävyydestä yrityksen menestymisen kannalta. Tässä tapauksessa muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä tukevat jo yleisesti jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja muutostahdin kiristyminen. Se, että ennakkoinnilla ei saavuteta pelkästään kilpailuetua vaan, että se on jopa elinehto yrityksen selviytymiselle, on kuitenkin asia, jota on syytä korostaa. Kohdeyrityksen aloittaessa kehittämishankkeen, aiheeseen perehtynyt opiskelija piti esitelmän yrityksen johdolle muutosjohtamisesta mahdollistaakseen ymmärryksen, että vaikkakin muutokseen liittyy erinäisiä haasteita, on se myös mahdollisuus. Ilman johdon tukea muutokseen kehittämishanke ei olisi onnistunut.

Tärkeää on tiedostaa, että vaikkakin tässä kehittämishankkeessa keskitytään tuotantoprosessin toimintalaskennan käyttöönottoon, uuteen toimintatapaan on välttämätöntä osallistaa laajasti ihmisiä koko organisaatiosta, jotta eri tasoille kerääntynyt hiljainen tieto ja moninainen havainnointikyky tulisi mahdollisimman kattavasti hyödynnetyksi.

Jotta uudet toimintatavat voidaan todeta henkilöstön keskuudessa toimiviksi ja sitä kautta juurrutettua osaksi kulttuuria, on tässäkin vaiheessa tärkeää vielä keskustella asioista ja varmistaa, että henkilöstöllä on mahdollisuus saada tukea ja ohjeistusta uusiin käytäntöihin. Mahdollistaakseen parhaimman mahdollisen sitoutuneisuuden uuteen toiminta-ajatteluun, kehittämishankkeen projektipäällikkö säännöllisin väliajoin tiedotti koko henkilöstöä hankkeen etenemisestä. Toiminto-ajattelun ja siihen rinnastettavan toimintolaskennan määrittämät olivat monelle täysin uusia käsitteitä, joten viestinnän sisältöön projektipäällikkö kiinnitti erityistä huomioita.

On huolehdittava myös siitä, että muutoksen kannalta keskeisessä asemassa olevat henkilöt ovat itse todella sisäistäneet uuden toimintatavan ja tukevat sitä. Uuden toimintatavan juurruttamisessa on onnistuttu, kun organisaation katse on suuntautunut tulevaisuuteen ja työssä sekä organisaatiokulttuurissa korostuu vaikuttamisen mahdollisuus sekä aktiivinen mahdollisuuksiin vaikuttaminen ja tarttuminen. Onnistuneen muutoksen seurauksena organisaation jäsenet näkevät itsensä aktiivisina tulevaisuuden suuntaviivan näyttäjinä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Asiakaskannattavuuden ja -pääoman johtamisen toteuttamiseksi toimeksiantajayrityksen kannattaa avata nykyiset prosessit sekä rakentaa toimintolaskennan ja -johtamisen perusta osallistamalla henkilöstö siihen. Henkilöstön osallistaminen helpottaa koko muutosprosessin läpiviemistä lähivuosina ja juurruttaa uudenlaisen asiakaskeskeisen ajattelutavan sekä tekemisen laadun organisaatioon. Tämän jälkeen yritys voi aloittaa muutoksen, jossa siirrytään tuotekannattavuuden mittaamisesta kohti asiakaskannattavuuden analysointia. Siinä asiakassuhteita tarkastellaan moniulotteisesti ja syvällisesti sekä kokonaisvaltaisesti niin asiakkaiden kuin yrityksen näkökulmasta, jotta molempien prosessit saadaan kohtaamaan kannattavasti.

Toimintojohtamisen ollessa yksi uusimmista johtamismalleista, tulee se juurruttaa osaksi päivittäistä johtamistyöskentelyä. Asiakaskannattavuusratkaisun, tämän työn puitteissa tuotannon toimintolaskentamallin, kehittäminen tulee aloittaa yksityiskohtaisella suunnittelulla. Opiskelija korostaa, että suurimpana haasteena voidaan kehittämisen alkumetreillä nähdä liian laaja-alaiset tavoitteet, kuten tässäkin kehitystyössä kävi ilmi. Opiskelijan ja johdon perehtyessä toimintolaskennan tuomiin mahdollisuuksiin, oletettiin, että tämän työn puitteissa olisi mahdollista luoda yksityiskohtainen toimintolaskentamalli kattamaan kohdeyrityksen jokaista prosessia. Jo kehittämishankkeen hyvin varhaisessa vaiheessa oli mahdollista todeta, että käytössä olevat resurssit ja työvälineet eivät mahdollista näin laajaa katsontakantaa. Kehittämishankkeen alkumetrioiden haasteiden eliminoimiseksi tulisi panostaa seuraaviin asioihin:

1. Hankkeen organisaatio
2. Hankkeen tavoitteet ja rajaus
3. Hankkeen aikataulutus
4. Käytössä olevat resurssit ja työvälineet
5. Muutosviestintä

Vaikkakin onnistuneen muutoksen läpivientiin tulee sitouttaa koko henkilökunta, tärkeää on rakentaa hankkeelle oma projektiorganisaatio. Hankkeen tavoitteet tulee määritellä selkeästi ja niin, että tavoitteet ovat saavutettavissa hankkeeseen kohdistuvien resurssien puitteissa. Myös hankkeen rajaamisen merkitystä ei voida sivuuttaa. Yleisesti voidaan todeta, että monet projektit eivät tuota onnistunutta lopputulosta juuri siksi, että hanke osoittautuu liian vaikeaksi toteuttaa sen laajuuden vuoksi. Tämän työn osalta tähän sudenkuoppaan kompastuttiin myös. Useasti kuulee sanottavan lausahduksen ”On niin kiire, etten voinut asiaa hoitaa” hektisessä arjessa, joten onkin tärkeää, että hankkeelle luodaan tarkka aikataulutus. Ymmärrettävää on, että aikataulut kehitystyön edetessä pitkittyvät, mutta tietyt reunaehdot ja aikarajat kehittämistyöhön tulee olla asetettuina. Hankkeeseen kohdistuvat resurssit tulee analysoida tarkasti ja työvälineiden tulee olla tehokkaita ja helppokäyttöisiä.

Henkilökunnan sitoutuneisuus pohjautuu selkeään ja tehokkaaseen muutosviestintään. Uusien toimintamallien sisäistäminen mahdollisesta organisaation sisällä yksityiskohtaisella ja asiapitoisella viestinnällä. Jokaisen muutokseen osallistuvan tulee kokea olevansa tärkeä voimavara sen onnistumisessa. Muutosviestinnän tavoite on looginen; se auttaa organisaatiota ymmärtämään, miksi muutos on välttämätöntä tehdä, mihin muutoksella vaikutetaan ja mitä muutoksella saavutetaan. Selvää on, että työyhteisön muutokset luovat haasteita sekä johdolle että koko henkilöstölle niin ajatuksien kuin toimintatapojenkin osalta. On mahdollista, ja jopa melko todennäköistä, että muutoksessa luottamus, motivaatio, asenne ja työilmapiiri joutuvat suurennuslasin alle organisaation kaikilla sektoreilla. Kohdeyrityksen ollessa kansainvälinen tuoden mukanaan useiden kulttuurien ajatus- ja toimintamalleja, viestinnällä on tärkeä merkitys muutoksen ymmärtämisessä ja sen toteuttamisessa. Ennakoiva, itseään toistava, rehellinen, avoin, selkeä ja eri kulttuurit huomioiva muutosviestintä mahdollistaa onnistuneen muutoksen. Muutosviestintää voidaan pitää osana organisaation strategisia valintoja ja tulevaisuuden viestintäkulttuuria. Muutoksen vallitessa koko organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta koetellaan. Onkin merkityksellistä sisällyttää muutosviestintä osaksi koko organisaation arjen perustehtäviä. Muutosviestinnän päävastuut jakaantuvat usein yritysjohdolle ja suurimpana haasteena voidaan nähdä mahdollinen luottamuspula. Onkin tärkeää jatkuvalla viestinnällä korostaa muutoksen tuomia hyötyjä luoden samalla avoimen kommunikaatiokanavan kysymyksille, kuten ”Mikä muuttuu, mikä ei” ja ”Kuinka minun käy”.

Tärkeää on pitää mielessä, että onnistunut muutoksen läpivienti on mahdollista vasta, kun sen tavoitteet ja siihen rinnastettavat uudet toimintatavat ovat koko organisaation tasolla sisäistetty. Ainoastaan yksikin ”vastaääni” voi estää muutoksen onnistumisen. Vaikkakin edellä mainittuihin seikkoihin panostettiinkin tämän kehittämishankkeen osalta, haasteita kohdattiin etenkin sen tavoitteiden ymmärtämisessä. Pelkät ryhmäistunnot eivät enää riittäneet, vaan projektipäällikön ja työntekijöiden kahdenkeskisiin keskusteluihin löytyivät perusteet. Itseohjautuvien ja proaktiivisten työntekijöillä on halu olla mukana tekemässä muutosta ja vaikuttamassa omalla panoksellaan organisaationsa toimintaan. Osallistaminen tulee nähdä toimintatapana tehdä muutoksia nyt ja tulevaisuudessa. Myös osallistamisen myötä saatua hiljaisen tiedon merkitystä onnistuneen muutoksen läpiviennissä ei voida tarpeeksi korostaa. Kehittämishanke toi tarpeen luoda tarkan suunnitelman onnistuneiden muutosten läpiviemiseksi kohdeyrityksen tulevaisuuden projekteihin.

Hankkeen toteuttamisvaiheessa merkitykselliseen rooliin nousivat löydetty ”kapeikot” sekä prosesseihin liittyvät poikkeamat. Mikäli edellä mainitut, usein hyvin yllätykselliset muutokset olisivat jätetty huomioimatta, skaalattavuus tulevaisuuden vastaaviin hankkeisiin olisi varmasti toistanut samoja virheitä. Selvää on, että yllätyksiä tulee aina, mutta tarkalla analysoinnilla ja näihin kohdistuvien korjaustoimenpitein kannattavuus paranee.

Asiakaskannattavuuteen liittyvät keskeisesti asiakassuhteiden mahdollisuudet ja riskit sekä niiden ajantasainen hallinta, joita tukevat yrityksen toiminnanohjaus- ja asiakkuudenhallintajärjestelmät. Tämän kehittämishankkeen osalta toiminnanohjattavuutta parannettiin prosessien virtaviivaistamisella ja resurssien tarkalla vastuujaoittelulla. Kohdeyrityksessä tällä hetkellä asiakkuudenhallintaa tukee käytössä oleva CRM-ohjelma, johon asiakaskontaktointiin liittyvät toimenpiteet kirjataan. Kirjaukset perustuvat nykyisin kuitenkin aina manuaalisiin toimintoihin, joten virheiden todennäköisyys kasvaa. Samoin myös tähän rinnastettavat aika-resurssit puoltavat sitä tosiasiaa, että kaikkia kirjauksia ei ole mahdollista suorittaa. Uusi, lähitulevaisuudessa käyttöön otettava SAP Business 1- toiminnanohjausjärjestelmä vastaa edellä mainittuun haasteeseen mahdollistamalla automaattiset tallennustyökalut.

Teoriakatsaukseen ja tämän kehittämistyön tuloksiin peilaten, asiakassuhteiden kannattavuustieto ohjaa yritystä asiakasstrategioissa ja -segmentoinnissa. Kohdeyrityksessä toimintolaskenta ja -johtaminen mahdollistavat analyysityökalujen luomisen ja käyttöönoton, joiden avulla pystytään syventämään asiakasymmärrystä ja kehittämään asiakasjohtamista faktapohjaisen tiedon avulla yhdessä koko henkilöstön kanssa. Henkilöstön avulla asiakasrajapinnasta saatava tieto pystytään yhdistämään faktatietoon. Tämä auttaa yritysjohtoa ymmärtämään entistä paremmin yksittäisten asiakkaiden ja asiakasryhmien liiketoimintaa, kohdentamaan markkinointia ja tavoittamaan asiakkaat oikea-aikaisesti heille sopivilla käytänteillä ja sovelutuksilla. Kehittämishankkeen edetessä jatkuva kommunikointi asiakkaiden kanssa nousi

omaan arvoonsa, ei pelkästään asiakaskannattavuuden lisäämiseksi vaan myös toimintojen tehostamiseksi. Asiakasrajapinnasta saatavan tiedon avulla osallistetaan asiakkaat luomaan innovatiivisia tuotteita ja palveluita sekä palvelukokonaisuuksia yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa kustannuksia säästäen.

Kohdeyrityksen tulevaisuuden visiona on asiakaspääoman johtaminen. Asiakaspääoman johtamisen ydin on molempien asiakkaiden ja yrityksen liiketoiminnan kehittäminen sekä kannattavuus win-win-hengessä, joka vaatii avointa ja ratkaisukeskeistä myynnin ja ostamisen osaaamista sekä haasteiden näkemistä mahdollisuuksina. Tarvitaan henkilöstöjohtamista, joka arvostaa asiakasta ja kehittää koko ajan yhdessä johdon sekä henkilöstön kanssa yrityksen prosesseja palvelemaan asiakkaan prosesseja. Tässä opinnäytetyössä kuvattujen asioiden oivaltaminen, käytännön tekeminen ja juurruttaminen on vaativa prosessi, jossa kaikkien työpanos on tärkeä. Tulevaisuuden vision saavuttaminen vaatii pitkäjänteistä ja yhdessä luomisen ilmapiiiriä, jossa visio toteutuu joustavasti pala palalta niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten toimijoiden kanssa.

Liike-elämässä on nähtävissä, että moni yritys ei osaa asiakaskannattavuustiedon puutteesta johtuen edes hahmottaa, millaiseksi heidän oma asiakaspääoma on rakentunut. Tärkeä on ymmärtää, että asiakassuhteiden arvostamisprosessi on läheisesti yhteydessä koko yrityksen arvonnäyttämiseen. Tämä on myös Guptan (2009, 172) mukaan merkittävää huomioda, sillä yrityksen arvo perustuu mitä enemmän määrin sen tulevaisuudessa tuottamille kassavirroille, ja asiakkaat ovat lähtökohtaisesti ne, jotka nämä kassavirrat viime kädessä saavat aikaan.

Asiakaskannattavuudella on keskeinen asema yrityksen arvon kasvattamisessa. Asiakaskannattavuusanalyysin toteuttamiseen liittyy kuitenkin moninaisia haasteita, jotka tässäkin opinnäytetyössä on yksityiskohtaisella tarkastelulla otettu huomioon. Mittaaminen ja toimintojen seuraaminen ovat usein monimutkaisia ja irrallisena tehtäviä toimenpiteitä, joiden toteutukset eivät ole kovinkaan rationaalista. Asiakkaat käyttävät organisaation eri osastojen toimintoja ja palveluita, joten kokonaiskuvan muodostaminen on haastavaa ilman eri osastojen välistä yhteistyötä. Työajanseuranta vie aikaa ja sitä pitäisi hyödyntää aidosti asiakaskannattavuuden laskennassa. Organisaatioiden on vaikea muodostaa selkeää kuvaa kunkin asiakkaan palvelemiseen tarvittavista toiminnoista ja niiden edellyttämästä resurssitarpeesta. Kustannuksia on vaikea kohdistaa, joten niitä joko vyörytetään tai jätetään ottamatta laskentaan mukaan. Nämä kaikki ovat esimerkkejä arkipäivän haasteista, joita asiakaskannattavuuden selvittämisessä on perinteisen kustannuslaskentainformaation kautta useimmiten edessä. Toimintolaskentamalli pystyy vastaamaan toimintopohjaisen lähestymisen ja aidon kustannusten kohdistamisen kautta näihin haasteisiin.

Muutos tuotokeskeisestä ajattelu- ja toimintamallista asiakaskeskeiseen toimintatapaan vaati koko organisaatiolta paljon, etenkin johtamiselta. Tämän kehittämishankkeen tuloksien osalta voidaan todeta, että kokonaisvaltainen asiakkuusjohtaminen on kohdeyrityksissä vielä suhteellisen vieras käsite. Käytyjen keskustelujen perusteella on kuitenkin ymmärretty, että asiakkuusjohtaminen on yksi keskeisimpiä osa-alueita, joihin heidän tulee panostaa tulevaisuudessa. Koko organisaation on tärkeä ymmärtää, mitä asiakkuudella ja sen tuomalla pääomalla tarkoitetaan. Siksi asiakkuusajattelu tulee juurruttaa osaksi koko henkilökunnan toimintaa. Paremman asiakasymmärryksen ja -yhteistyön avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen uusia räätälöityjä palveluita ja vahvistamaan asiakassuhteita. Tulevaisuuden menestyjiä ovat opiskelijan mielestä yritykset, jotka onnistuvat integroimaan asiakkuudet yrityksen ydinprosesseihin ja kehittämään yhteistyössä asiakkaiden kanssa tuotteita ja palveluita. Asiakkuuksien merkityksen kasvu näkyy kohdeyrityksen johtamisessa heränneenä kiinnostuksena johtaa toimintaa asiakkuuksien kautta. Asiakasajattelun jalkauttaminen osaksi toimintaympäristöä edellyttää johtamismallin vahvan tuen. Selvää on, että yritystä on vaikea johtaa asiakkuuksien kautta, ellei yrityksen tavoitteiden ja asiakassuhteiden välistä yhteyttä ole määritelty, ja elleivät asiakkaat ja asiakassuhteet ole kiinteä osa strategista suunnittelua.

Muutettaessa johtamisen suuntaa entistä enemmän asiakkaisiin kohdistuvaksi, on onnistumisen kannalta erityisen tärkeää, että nykyinen kohdeyrityksen johtamismalli ei toimi muutoksen esteenä. Usein tämä nähdään johtamisen ja käytännön toiminnan välisenä kuiluna ja siinä, että johtamismallin eri funktioiden väliltä puuttuu kiinteä yhteys. Tämä voi tulla esiin esimerkiksi asiakasmittaamisessa. Mikäli asiakaskeskeisiä mittareita ei ole rakennettu asiakaslähtöisten prosessien yhteyteen, eivätkä ne ole osana henkilöstön yhteistä johtamis- ja kannustejärjestelmää, on asiakkuuksia kehittäviä toimintoja tai asiakastavoitteiden asetantaa vaikea johtaa mittaustulosten pohjalta.

Toimintaympäristön muuttuessa myös johtamistyökalujen tulisi kehittyä vastaavalla tavalla. Työelämä on opettanut, että yllättävän useat organisaatiot ovat edelleen melko konservatiivisia johtamistyökalujen hyödyntäjiä. Yritysjohto suosii vanhoja työkaluja, ja nämä ovat – ikävä kyllä – kauttaaltaan pysyneet samoina, vaikkakin tilanteet muuttuvat. Johtamisen lähtökohtana ovat usein perinteiset talouden tunnusluvut, jotka ovat helposti saatavissa kirjanpidosta. Nämä historiatietoon pohjautuvat taloustiedot antavat kuitenkin varsin yksipuolisen näkökulman johtamisen perustaksi.

Opiskelija korostaa, että markkinointia tulisi hyödyntää entistä enemmän johtamistyökaluna. Sillä on tärkeä rooli niin asiakastiedon hankkijana, koordinoijana, tuottajana, jakajana kuin yhdistäjänäkin. Kohdeyrityksen johto on nähnyt markkinoinnin tarjoaman potentiaalisuuden ja kokenut sen yhdeksi tärkeimmistä johtamistyökaluista, johon se tulee panostamaan tulevaisuudessa. Johto tiedostaa, että markkinoinnin avulla yritys saa relevanttia tietoa asiakkai-

siin suuntautuvien toimenpiteidensä tuloksellisuudesta. Samalla markkinoinnin rooli aineettomien varojen, kuten asiakassuhteiden, tarkastelussa yrityksen pääomana vahvistuu. Ideaalina johto kokee tilanteen, jossa markkinointi muuttaa asiakassuhteisiin linkittyvien toimenpiteiden kustannuksia investoinneiksi, jolloin niiden tuottoa ja vaikuttavuutta voidaan mitata perinteisten markkinoinnin mittareiden lisäksi myös talousmittareilla.

Opiskelija pitää onnistumisen ja menestymisen kannalta hyvin tärkeänä, että johtamistyökalujen käyttöön osallistetaan koko henkilökunta. Henkilöstön tulee tiedostaa, mihin pyritään, kuka tekee, miksi tekee, kuinka toimitaan ja miten toimitaan. On tärkeää tunnistaa oman johtamisympäristön tilanne, koska ajan tasalla olevan tiedon tarve lisääntyy koko ajan.

Johtamiseen sisältyy useiden eri funktioiden kirjo. Toiminnallisen yhdenmukaisuuden ja tehokkuuden aikaansaamiseksi on merkittävää, että funktiot hyödyntävät omassa toiminnassaan sekä yritystason kokonaisvaltaista, että funktion tuomaa omaa asiakastietoa. Tarkemmin tämä voidaan hahmottaa kokonaiskuvaksi, jossa kaikilla funktioilla on koordinoituja ja yhdenmukaisia toimenpiteitä.

Asiakasjohtamisessa puolestaan asiakkaan saamaa kokemusta ei saa sivuuttaa. Arto Hiltunen kirjassaan, ”Johtamisen taito, elämänmittainen matka”, korostaa johtamisen laatua. Johtaminen on tärkein kilpailukeino, ja jos laatu pettää, asiakas pettyy (Hiltunen 2011, 21). Arto Hiltusen ajatuksiin on helppo yhtyä. Asiakaskokemus, sen mittaaminen ja johtaminen edellyttävät toimintaa ja tiedon keruuta välittömässä asiakastilanteessa. Hiltusen näkemysten pohjalta opiskelija pitää varmana, että asiakaskokemuksen analysointi ja johtaminen vievät tiedonkeruun tarpeen tulevaisuudessa ihan eri tasolle, kuin mihin aiemmin järjestelmiä on valjastettu.

Asiakasmittareiden kirjo on laaja, mutta usein niistä tärkeimpinä pidetään asiakasuskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tulevaisuuden näkymät vievät mittareita enemmänkin asiakaskeuseen suuntaan. Näin ollen etenkin asiakaskannattavuuden, asiakasanalyysien, asiakasriskien ja asiakasennusteiden merkitystä korostetaan johdon piirissä. On hyvä aina muistaa, että johtamissuuntauksien muuttaminen ei ole nopea prosessi, koska useiden organisaatioiden, mukaan lukien kohdeyrityksen, johtamislinjaukset ovat osittain epäselvät. Asiakaskeuseen toiminnan johtamisen roolit ja vastuut eivät ole vielä vakiintuneet. Opiskelijan mukaan tämä kohdistuu suoraan myös asiakastiedon tuottamiseen; tietolähteitä on paljon, mutta ne eivät sellaisenaan riittävästi palvele johtamista. Digitalisoituminen, asiakkaiden roolin vahvistuminen sekä globalisaatio avaavat ovia uusille mahdollisuuksille ja muuttavat samalla kilpailuasetelmia.

Kohdeyrityksessä panostetaan asiakaslähtöisyyteen keskittymällä kaikessa tekemisessä asiakkaaseen ja arvon tuottamiseen asiakkaalle. Kehitystarpeita vielä kuitenkin löytyy. Yritys tulee mieltää osana asiakkaan prosessia luoden arvoa loppuasiakkaalle, ja omat tavoitteensa sen tulee asettaa asiakkaan liiketoiminnan tavoitteisiin nähden. Johdon on muistettava, että pelkkä asiakaskokemuksen mittaaminen tai menetelmien luominen ei tee yrityksestä asiakas-keskeistä. Asiantunteva ja asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen on proaktiivista toimintaa. Sen keskeisenä tehtävänä on palvella ja auttaa koko organisaatiota menestymään sekä huolehtimaan kilpailukyvystään niin hyvissä kuin huonoissa taloussuhdanteissa. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa siis selkeiden asiakaslupausten rakentamisesta eri asiakasryhmille sekä asiakasryhmäkohtaisten toimintamallien kuvauksia. Asiakaslähtöisen organisaation edellytyksenä on ajatuksella laadittu tarkoituksenmukainen asiakassegmentointi, joka on keskeisin osa yrityksen asiakkuuden hallintaa. Ennen asiakassegmentoinnin aloittamista on yrityksen mietittävä omaa rooliaan markkinoilla. On hyvä pitää mielessä, että kaikkien ei kannata tehdä kaikkea.

Asiakassegmentoinnin keskeisimpänä tavoitteena on varmistaa asiakkuudenhallinnan tarkoituksenmukaisuus ja käytännön toimivuus. Segmentoinnissa tulee huomioida sekä asiakkaan näkökulma, kuten tarpeet, arvostukset ja tapa toimia, sekä yrityksen näkökulma, kuten esim. liiketoimintapotentiaali ja oikeat hinnoitteluperusteet. Näiden pohjalta saaman informaation kautta määritetään asiakassegmentit ja segmenttikohtaiset tarjoamat sekä toimintamallit asiakkuudenhallinnan pohjaksi.

Asiakastyökalut auttavat kohdeyritystä muuttamaan keskeisimmän asiakastiedon euromääräiseksi, joka auttaa niin yrityksen johtoa kuin koko henkilökuntaa keskittymään liiketoiminnan kannalta merkityksellisiin asioihin ja niiden kehittämiseen. Asiakastietoa ryhdytään käsittelemään kuin tilinpäätöstietoja, kun tieto tuottaa asiakastaseen, -tuloksen, -pääoman, -kannattavuuden ja -riskit jokaisesta asiakkaasta. Asiakaskannattavuuden tunteminen helpottaa asiakaskohtaisten investointien tekoa. Myyntityön seurattavuus ja kehittäminen vahvistuvat, jolloin myyntihenkilöstö voi kehittää oman osaamisensa aivan uudelle tasolle ja kehittää asiakkuuksia ajantasaisella tiedolla, kun tulokset pystytään todentamaan analyysityökalujen avulla. Tuotteiden myynnin ja elinkaarien seuraamisesta siirrytään asiakkuuksien elinkaarien ja kannattavuuksien seurantaan sekä pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Useat yritykset näyttävät olevan opiskelijan mukaan vielä lapsenkengissä asiakasriskien hallinnassa. Tätä on nykyisessä kilpailu- ja taloustilanteessa vaikeaa ymmärtää. Vaikkakin tulot yrityksiin tulevat pääosin asiakkailta, ei heihin liittyviä riskejä osata tunnistaa, mitata tai johtaa riittävästi. Voisi olettaa, että tämän hetkinen taloudellinen tilanne muokkaisi tätä ajattelumallia toiseen suuntaan; ovathan monet yritykset kokeneet tämän kantapään kautta toiminnan supistumisella, kannattavuuden laskulla sekä yt -neuvotteluilla. Herää kysymys, olisiko näiden tilanteiden syntyä voitu ennakoida ja joiltain osin myös estää. Opiskelijan näke-

myksen mukaan tämä on mahdollista. Johtamalla ja hallitsemalla asiakasriskejä esimerkiksi erilaisten, asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisten, liiketoimintamallien kautta, voidaan monia riskitekijöitä hallita ja niiden vaikutuksia ennalta minimoida.

Yrityksen johdon on usein hyvin vaikeaa keskustella asiakaskantaansa liittyvistä riskeistä, vaikka niiden varoitusmerkit ovat selkeästi nähtävissä. Selkeitä signaaleja tulevasta potentiaalisista ongelmista ovat tyytymättömät asiakkaat, liiallinen riippuvuus tietystä asiakasryhmästä sekä asiakkaiden omat taloushaasteet. Asiakasriskien tunnistamisessa avainasemassa ovat organisaation asiakastietojärjestelmät, joista voidaan saada tietoa asiakassuhteissa jo toteutuneista tai siellä piilevistä riskeistä (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 134). Näin ollen myös kohdeyrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmällä (CRM) on tärkeä rooli.

Opiskelija on havainnut, että asiakkaista ja heihin liittyvistä riskeistä puhuttaessa asiakkaat luokitellaan usein joko hyviin tai huonoihin asiakkaisiin. Miksi näin? Voidaankin oikeutetusti todeta, että ei ole olemassa huonoja asiakkaita, vaan kysymys on enemmänkin siitä, että yrityksellä on käytössään heidän kohdallaan väärät liiketoimintamallit. On väärä tapa lähteä miettimään mahdollisia riskiasiakkaita esimerkiksi kompensoiduilla hinnankorotuksilla, vaan lähinnä tulisi pohtia erilaisia liiketoimintamalleja erilaisille asiakasryhmille. Yksikään asiakkuus ei ole samanlainen, ja jokainen asiakas on mahdollisuus. Tärkeää on luoda liiketoimintamalli, joka mahdollistaa kannattavuuden sekä asiakkaan, että yrityksen näkökulmasta.

Asiakkuuden luonne on avainasemassa; luonne vaikuttaa siihen, mitä toimintoja arvoketjussa on järkevä toteuttaa, ja millä panostuksella yrityksessä sitoudutaan asiakastason toimintoihin, kuten tilausten käsittelyyn, myyntipuheluihin ja varsinaiseen myynnin edistämiseen. Kun asiakkaan tyytyväisyys ja prioriteetit tarjottuihin palveluihin otetaan huomioon, on tärkeää, että asiakkaalle enemmän arvoa luovat palvelut saavat etusijan yrityksen resurssien käytössä. Tämän kehittämistyön tuloksista voidaan todeta, että toimintolaskentaa voidaan pitää tehokkaana työkaluna asiakaskohtaisten toimintojen analysoimiseen ja näiden toimintojen mahdollisiin eliminointiin tai perusteltuun käyttöön.

Kohdeyrityksen mahdollisuudesta siirtyä tuotepohjaisesta kannattavuuslaskennasta asiakassuhteen kannattavuuteen perustuvaan laskentaan tarkennetussa asiakaskannattavuuden mittaamisessa toimintolaskennan merkitystä ei saa sivuuttaa. Sen mahdollistamia tuloksia voidaan pitää todistusaineistona, kun samaa palvelua tarjotaan useammalle asiakkaalle eri hintaan perustuen eri toimintojen käyttämiseen. Selvää on, että mitä vähempi toimintoja sitä pienemmät resurssikustannukset, joka voidaan heijastaa suoraan asiakashinnoitteluun.

Tutkimustulokset osoittavat, että asiakkaihin kohdistettuja panostuksia on mahdollista verrata asiakassuhteesta saataviin hyötyihin toimintolaskentoa apuna käyttäen. Asiakasstrategia-

työssä kohdeyritys voi pohtia onko järkevää hyväksyä tiettyjen asiakkuuksien pienemmät liiketoiminnalliset voitot vai voisiko näihin asiakkuuksiin käytetyt resurssit käyttää hyväksi jossain muualla. Toimintolaskentamallin avulla saavutetut asiakaskannattavuustiedot auttavat asiakassuhteiden jatkuvassa kehitystyössä, myös uusien asiakkuuksien hankinnassa.

Teoriakatsauksessa todetaan, että asiakaskannattavuus muodostuu sekä retrospektiivisistä että prospektiivisistä tekijöistä. Kohdeyrityksessä on nähtävissä kannattavuuslaskennan kohdistuvan tällä hetkellä pitkälti retrospektiivisiin lukuihin. Tutkittavan tuotantoprosessin ollessa kohdeyrityksen uusi liiketoimintamalli ja sen saadessa vasta jalansijaa hyvin kilpaillulla sektorilla selvää on, että tarkempaa dataa tulevaisuuden ostokäyttäytymisestä ei ole vielä saatavilla. Kehittämishankkeen aikana kohdeyritykselle tuli parempi ymmärrys myös asiakasriskien hallinnasta, joka voidaan suoraan myös arvottaa asiakkaan elinkaareen ja asiakassuhteeseen kohdistuviin panostuksiin. Näin ollen lähitulevaisuudessa tarkemalle analysoinnille on perusteet olemassa.

Siirtyminen retrospektiivisestä asiakaskannattavuudesta prospektiiviseen kannattavuusanalyysiin toimintolaskennalla on merkittävä rooli. Tarkat toimintojen laskentakohteet yhdessä informatiivisten ajurien kanssa mahdollistavat yleiskustannusten ryhmittelyn asiakaskohtaisesti. Kuitenkin kuten monissa muissakin yrityksissä henkilöstön asiakaskohtainen ajankäytön seuranta on koitunut haasteelliseksi kohdeyrityksessä. Tarkkoja seurantalaitteita kuten kellokortteja ei ole käytössä ja ongelmaksi koetaan tällä hetkellä toimintolaskennan kehittämistä tukevien tietojärjestelmien puute. Kohdeyrityksellä nämä kustannukset ovat kuitenkin tulevaisuudessa helposti saatavissa uuden ohjausjärjestelmän ansiosta.

Asiakaskannattavuutta laskettaessa tulee ottaa huomioon koko kauppatahtuman toteutuneet kustannukset niin toimintojen kuin tuotteidenkin osalta. Toimintolaskennan avulla voidaan yleisellä tasolla havaita, että usein suuret asiakkuudet omine vaatimuksineen ja alennusprosentteineen eivät ehkä kuitenkaan ole niitä kannattavampia asiakkaita, vaikka toisin voisi luulla. Raajj jne. tutkimukset vuodelta 2003 puoltavat edellä mainittua seikkaa. Opiskelija suosittelee, että kohdeyritys aloittaa asiakaskannattavuuden kehittämistoimenpiteet suurten asiakkuuksien osalta, vaikkakaan pienten asiakkuuksien arvoa ei tule vähätellä.

Kohdeyrityksen rajalliset resurssit ja tehokkaiden kirjaus- ja ohjausjärjestelmien puute koettiin suurena haasteena asiakastiedon keräämisessä. Myös kirjausten tuomaa hyötyä työajan kustannuksiin nähden arvioitiin tarkasti. Vaikkakin tämän kehittämishankkeen aikana tehdyt työaikakirjaukset veivät aikaa, toivat ne paljon informatiivista tietoa. Juuri tästä syystä kohdeyrityksen johto piti erityisen tärkeänä sisäistä tiedottamista toimintolaskennan hyödyistä. Tämän kehittämishankkeen tuloksena voidaan nähdä johdon ymmärtävän sekä suurimmat haasteet asiakaskannattavuuden analysoimiselle toimintolaskennan avulla, että ne toimenpi-

teet millä niihin pystytään tehokkaasti vastaamaan. Koko organisaation sitoutuminen kehitystyöhön on tässä avainasemassa.

Kehittämishankkeen edetessä ja toimintojen analysoinnissa asiakkaiden toiminalliset vaateet yllättivät ohjausryhmän. Kun toimintolaskentaan yhdistetään asiakastieto, saadaan hyvin katettava selonteko sekä operatiivisella, että strategisella tasolla. Tutkimustuloksena voidaan todeta, että toimintolaskentaa apuna käyttäen mahdollistetaan operatiiviseen työhön ne suuntaviivat, joihin kohdeyrityksen tulee panostaa nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeät palvelut on mahdollistettava asiakkaille, joten ns. turhia operatiivisia toimintoja tulee välttää tai ainakin käyttää niihin vähemmän resursseja. Asiakaskannattavuuden kannalta opiskelija ehdottaa, että myös nämä ns. ”turhat” toiminnot heikentäen asiakaskannattavuutta analysoidaisiin tarkoin ja tarvittaessa kohdistetaan kehitystoimenpiteet ”hukan” eliminoimiseksi ja arvon kasvattamiseksi. Kohdeyrityksen tulisi tulevaisuuden asiakaskannattavuuden parantamiseen kohdistuvissa strategisissa valinnoissa kiinnittää huomiota tuotteisiin kohdistuviin palveluihin. Selvää on, että osa asiakkaista on valmiita maksamaan enemmän heille tärkeistä palveluista, ja jos hinnoitteluperusteissa pystytään todentamaan korotettujen hintojen osalta käytetyt resurssit, on mahdollista, että asiakkaiden vaateetkin vähenevät ns. ei-tärkeiden toimintojen osalta.

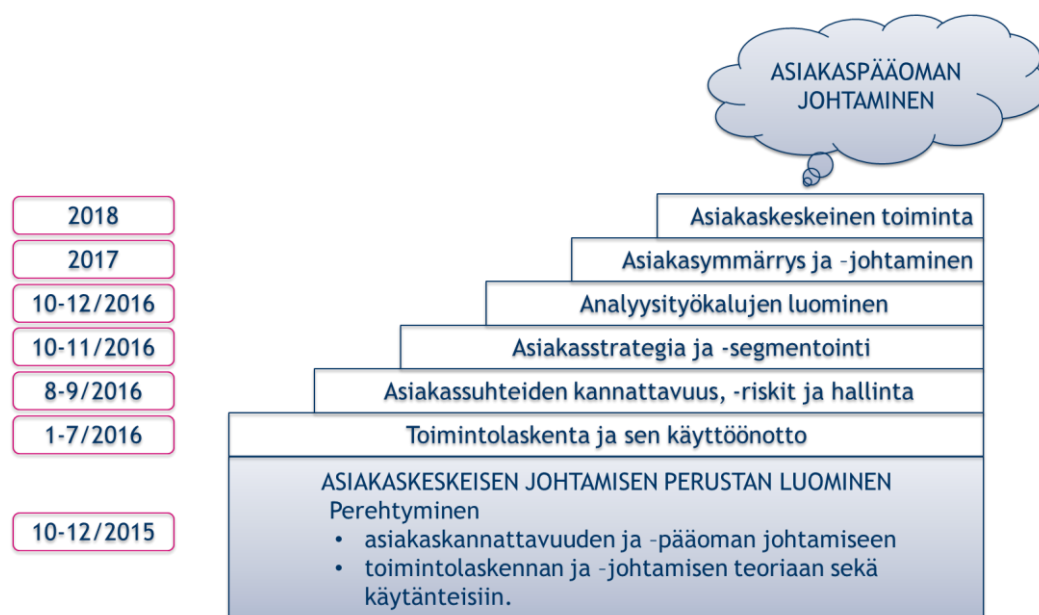
Kohdeyrityksessä nähdään kuitenkin tärkeämpänä omien toimintojen kehittäminen ja tehostaminen kuin hintojen merkittävät korotukset. Asiakastietojen jatkuva analysointi ja välitön reagoiminen mahdollisiin muutoksiin parantavat asiakaskannattavuutta. Sisäisen viestinnän merkitystä ei saa myöskään sivuuttaa. Jotta pienikin muutos asiakaskentässä huomioidaan, tämän kehittämishankkeen myötä luotiin Sharepoint-työpöytä, johon jokainen kirjaa viikoittaiset tärkeät huomiot. Koko henkilöstöä koskevissa säännöllisissä maanantai-palavereissa läpikäydään asiakaskentässä tapahtuneet muutokset sekä luodaan toimintomallit varmistaakseen mahdollisuuden olla aina askeleen edellä kilpailijoista. Kohdeyrityksessä on ymmärretty, että asiakaskannattavuuden seuraaminen on jatkuva prosessi ja pienikin poikkeama tässä saattaa aiheuttaa suuret kustannukset. Kehittämishankkeen myötä johto on kiinnittänyt erityistä huomioita mihin toimialoihin tulee panostaa ja mitkä toimialat ennakoivat jo sen enempää panostamista kannattamattomuushaasteita. Vaikkakaan kohdeyrityksen nykyiset tieto- ja ohjausjärjestelmät eivät tue yksityiskohtaista kannattavuuslaskentaa toimintolaskennan avulla, asiakastiedon ymmärtämisellä ja siihen rinnastettavien haasteiden ja mahdollisuuksien analysoimisella luodaan puitteet tulevaisuuden kehitystyölle ja asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönotolle.

8 Jatkotutkimusehdotukset

Kuviossa 19 on esitetty visioportaat ja aikataulu asiakaskannattavuuden hyödyntämiselle kohdeyrityksessä. Pohja ja vankka perusta kehitystyölle on luotu ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa syksyn 2015 aikana, jolloin opiskelija on perehtynyt asiakaskannattavuuden ja -pääoman johtamiseen sekä toimintolaskentaan ja -johtamiseen tämän kehittämishankkeen sekä aihealueisiin liittyvän kirjallisuuden kautta.

Toteutetun toimintolaskentamallin mukaisien prosessikaavioiden pohjalta on helppo tulevaisuudessa tehdä kuvauksia ja laskentamalleja myös yrityksen muista prosesseista. Lean-ajattelun mukaisesti yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkailleen arvoa ja erityistä hyötyä tuovat toimintojen tehostamiset; turhat toiminnot ja työvaiheet on mahdollista löytää prosessikaavioista. Toimintojen tehostaminen luo myös mahdollisuuden hinnoittelun uudelleenmäärittelyyn.

Kun toimintolaskenta on otettu käyttöön ja järjestelmä sekä sen antamat tulokset on validoitu, on kohdeyrityksessä voitu siirtyä kesän 2016 jälkeen asiakassuhteiden kannattavuuden johtamisen ja asiakasriskien hallinnan kehittämiseen. Tämä tiedon tuottaminen helpottaa asiakasstrategian ja -segmentoinnin jäsentämistä. Samanaikaisesti taloushallinto on voinut rakentaa analyysityökalut asiakkuuksien johtamisen tueksi.



Kuvio 19: Kohdeyrityksen visioportaat kohti asiakaspääoman johtamista

Asiakaskannattavuus antaa hyödyllistä tietoa asiakassegmentoinnin pohjaksi. Nykyään kohdeyritys luokittelee asiakkaat myyntivolyymin ja sen pohjalta annettavien alennusten pohjalta avainasiakkaisiin A (erikoishinnasto), keskikokoisiin asiakkaisiin B (alennettu hinnasto), pieniin

asiakkaisiin C (vakiohinnasto) ja kannattamattomiin asiakkaisiin D. Kehitysehdotuksena on kaksiulotteisen segmentoinnin kehittäminen (kuvio 20). ABCD-luokittelua on mahdollista käyttää jatkossa kuvaamaan paremmin asiakastyyppejä. Asiakassegmentoinnin asiakkaiden tarpeiden mukaan on järkevämpää kuin kilpailu koko markkina-alueella. Asiakassegmenttejä on yleensä useita, joille jokaiselle voidaan tarjota eri tuotteita tai palveluita. Asiakkuuden arvo on yksi segmentoinnin työkalu, jonka avulla asiakkuuden tulevaisuuden arvo on jalostettavissa. Todennettujen asiakassegmenttien avulla voidaan suunnitella niille erilaisia toimintamalleja, joiden avulla asiakasläheisyys ja -keskeisyys toteutuvat. Asiakaskeskeinen strategia nähdään markkinainnovaationa, jossa ei taistella pelkällä hinnalla vaan kokonaislaadulla. Asiakaskannattavuus on asiakassegmentoinnin tukipilari. Toiseksi ulottuvuudeksi opiskelija ehdottaa toimintolaskennan kautta seurattavaa asiakaskannattavuutta esimerkiksi 1234-luokitteluna. Kullekin segmentille A1 - D4, voidaan määritellä toimintamallit, millä toimenpiteillä asiakaspääomaa jalostetaan ja kehitetään, sekä mihin tekijöihin ja toimenpiteisiin asiakasriskien hallinnassa on kiinnitettävä huomiota.

| Kannattavuusluokka Perinteinen segmentointi | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|----|----|----|----|
| A | A1 | A2 | A3 | A4 |
| B | B2 | B2 | B3 | B4 |
| C | C1 | C2 | C3 | C4 |
| D | D1 | D2 | D3 | D4 |

Kuvio 20: Asiakassegmentoinnin kehittäminen asiakaskannattavuuden pohjalta: kaksiulotteinen luokittelu

Vuoden 2018 aikana uudet toimintatavat ja -menetelmät otetaan kokonaisvaltaisesti käyttöön koko yrityksessä ja tarvittaessa niitä kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa. Tavoitteena on vuoden 2016-2017 aikana hankitun ja jalostetun asiakasymmärryksen syventäminen ja asiakasjohtamisen juurruttaminen organisaatioon. Henkilöstöhallinnon kannattaa suunnitella asiakaspääoman johtamisen vision toteuttamiseen liittyvää pitkäjänteistä koulutusta koko henkilöstölle, jotta muutosprosessi pystytään viemään läpi mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Liiketoiminnan jatkuvassa murroksessa onnistuneen kehittämishankkeen läpiviemiseksi tarvitaan kuitenkin selkeä ja yksityiskohtainen muutosprosessi. Kohdeyrityksessä panoste-

taan vuoden 2019 aikana tähän rinnastettavien suunnitelmien ja työkalujen kehittämiseen ja henkilöstöjohtamisen tehostamiseen.

Kohdeyrityksen ollessa yksi yli kahdensadan globaalisen palvelukeskuksen joukkoa, toimintoajattelua ja kehittämishankkeen avulla tuotettua uutta tietoa voidaan hyödyntää myös vastaavissa palvelukeskuksissa. Oivana työkaluna tiedon jakamiseen voidaan pitää maailmanlaajuista Global Knowledge Center -portaalia, jonka vaikutuspiirissä on tuhansia käyttäjiä. Opiskelija onkin jo tiedustellut kiinnostusta aiheeseen kyseisessä viestintäkanavassa ja jatkotutkimuksena voidaan nähdä tämän kehittämishankkeen skaalattavuus globaalilla tasolla vuoden 2019 aikana.

Tämä opinnäyte voidaan nähdä myös hyvänä ohjenuorana yritysten miettiessä toimintolaskennan käyttöönottoa. Tutkimukselliset tulokset laskennan tuomista haasteista ja hyödyistä auttavat yrityksiä hahmottamaan olisiko toimintolaskentamalli tehokas työkalu toimintojen tehostamiseen ja asiakaskannattavuuden kehittämiseen tuoden toimintojohtamisen osaksi strategista päätöksentekoa.

Lähteet

Kirjat ja artikkelit

Ahmed, Z., Dost, M., Khyzer, Bin., Khan, A.J., Bukhari, W., Noor-ul-Ain & Ali, M. 2011. Activity-based costing. Is it from Pain to Joy? *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Vol 3, no 2. Sivut 994-1000.

Ala-Mutka, J. 2008. *Strategiamalli*. Helsinki: Talentum Media.

Ala-Mutka, J & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Alhola, K. 2008. *Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. *Taloutta johtamista varten -Esimiehille ja asiantuntijoille*. Helsinki: Edita.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Vantaa: WSOY.

Balboni, B. & Terho, H. 2015. Outward-looking and future-oriented customer value potential management: The sales force value appropriation role. *Industrial Marketing Management*. Sivut 1-13.

Brimson, J.A. 1991. *Toimintolaskenta. Activity-based accounting*. Helsinki: Weilin+Göös.

Cardinaels, E. & Labro, E. 2009. Costing systems. *Financial management*. Dec 2008/Jan 2009. Sivut 42-43.

Collis, J., Holt, A. & Hussey, R. 2012. *Business accounting*. Second edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dodge, R. 1994. *Foundations of cost and management accounting*. London: Chapman & Hall.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. *Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet*. Helsinki: Otava.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät*. Helsinki: Edita.

Gowthorpe, C. 2008. *Management accounting*. London: Cengage Learning.

Gupta, S. 2009. Customer-Based Valuation. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 23, no 2. Sivut 169-178.

Gupta, S. & Lehmann, D.R. 2005. *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. *Teollisuustalous*. Tampere: Infacs Oy.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Porvoo: Bookwell Oy

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

- Helgesen, Ø. 2007. Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry - A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*. Vol 36. Sivut 757-769.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hornngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M. & Ittner, C. 2009. *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. 9th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Ikäheimo, S., Malmi, T., & Walden, R. 2012. *Yrityksen laskentatoimi*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Jacobs, F., Johnston, W. & Kotchetova, N. 2001. Customer profitability: Prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting. *Industrial marketing management*. Vol. 30, no 4. Sivut 353-363.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. *Laskentatoimi*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. PS-kustannus. Juva: Bookwell.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2000. *Laskentatoimi päätösteon apuna*. Porvoo: WSOY.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2 uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy
- Kaplan, R.S. & Anderson, R.S. 2007. *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Atkinson, A. 1998. *Advanced management accounting*. 3rd edition. New Jersey: Pearson Education.
- Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö - organisaation voimanlähde*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari.
- Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2009. *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. Helsinki: KY-Palvelu.
- Kotler P. 2003. *Marketing Insights from A to Z*. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler P. 2005. *Markkinoinnin avaimet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. *Principles of Marketing, International edition, Tenth Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. 2009. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillapää, V. 2007. *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät mittaa, kehittää ja johda*. Helsinki: Talentum.
- Lehtonen, R. O. 2007. *Taloustiedolla tulosta ja arvonnäköä*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Lumijärvi, O.P, Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. *Toimintolaskenta käytännössä: Toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä*. Juva: WSOY.

- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit - BRB-muutoksen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Mayo-Smith, D. & Brooks, I. 2008. 101 quick tips, create a great customer experience. China: Everbest Printing.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. 6. - 10. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Niraj, R., Gupta, M. & Narasimhan, C. 2001. Customer Profitability in a Supply Chain. Journal of Marketing. Vol. 65. Sivut 1-16.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Johdanto: Organisaatioiden rakenteellinen pääoma ja sen yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: Unipres. Sivut 305-315.
- Raiborn, C. & Kinney, M. 2010. Cost Accounting Principles. 8th Edition. Hampshire: Cengage Learning.
- Raaij E., Vernooij M. & Triest S. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. Industrial Marketing Management. Vol 32. Sivut 573-583.
- Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Helsinki: WSOYpro.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Porvoo: WSOY.
- Ryals, L. 2002. Are your customers worth more than money? Journal of Retailing and Consumer Services. Vol 9. Sivut 241-251.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Vectia ja WSOY. Juva: WS Bookwell.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Publishing.
- Turney, P.B. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. Helsinki: WS Bookwell.
- Tyni, T., Myllyntaus, O. & Suorto, A. 2012. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Hakapaino.
- Van Raaij, E., Vernooij, M. & van Triest, S. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. Industrial Marketing Management. Vol 32. Sivut 573-583.
- Verhoef, P. & Lemon, K. 2013. Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. European Management Journal. Vol 31.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Sähköiset

Leppiniemi, J. & Kaisanlahti, T. 2015. Liikekirjanpito. Jatkuväpäivitteinen verkkojulkaisu, viimeinen päivitys 7.10.2015. Viitattu 22.11.2015. Helsinki: Talentum Media.
[http://fokus.talentum.fi.nelli.laurea.fi/teos/BADBGXGTBF#kohta:LIIEKIRJANPITO\(\(20](http://fokus.talentum.fi.nelli.laurea.fi/teos/BADBGXGTBF#kohta:LIIEKIRJANPITO((20)

Routio, P. 2007. Tuotetiede. Taideteollinen korkeakoulu. Virtuaaliyliopisto. Viitattu 24.11.2015.
<http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede>

Routio, P. 2007. Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen. Taideteollinen korkeakoulu. Virtuaaliyliopisto. Viitattu 29.5.2017.
<http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/>

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Talous-, tuote- asiakas- ja henkilöstöjohtamisen näkökulmat..... | 18 |
| Kuvio 2: Perinteisen kustannuslaskennan kulku (Alhola 2008, 12) | 27 |
| Kuvio 3: Prosessin kulku toimintojen kautta Alholan (2008, 33) pohjalta | 28 |
| Kuvio 4: Kustannusten kohdistamisen perusperiaate toimintolaskennassa | 29 |
| Kuvio 5: Esimerkkejä eri toiminto- ja yksikköajureista (Alhola 2008, 49) | 31 |
| Kuvio 6: Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Turney 2002, 95; Alhola 2008, 34) | 32 |
| Kuvio 7: Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen ero (Alhola 2008, 87) | 33 |
| Kuvio 8: Toimintoanalyysin keskeisin sisältö ja vaiheet | 35 |
| Kuvio 9: Esimerkki toimintoketjusta (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 36) | 36 |
| Kuvio 10: Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet Alholaa (2008, 92) mukaillen | 40 |
| Kuvio 11: Puutteellisen kustannuslaskentajärjestelmän oireet (Turney 2002, 238) | 41 |
| Kuvio 12: Kehittämissuunnitelman tavoitteet | 46 |
| Kuvio 13: Toimintolaskennan käyttöönoton ja sen hyödyntämisen ensimmäisen vaiheen tavoitteet ja mittarit..... | 48 |
| Kuvio 14: Ehdotus toimintolaskentaprojektin organisaatioksi kohdeyrityksessä | 50 |
| Kuvio 15: Ote toimintoaltaiden työvaiheiden kirjauksista..... | 55 |
| Kuvio 16: Panostoimintoihin käytetyt minuutit..... | 57 |
| Kuvio 17: Valmistustoimintoihin käytetyt minuutit | 58 |
| Kuvio 18: Tulostoimintoihin käytetyt minuutit | 58 |
| Kuvio 19: Kohdeyrityksen visioportaat kohti asiakaspääoman johtamista | 77 |
| Kuvio 20: Asiakassegmentoinnin kehittäminen asiakaskannattavuuden pohjalta: kaksiulotteinen luokittelu | 78 |